



ROYAUME DU MAROC

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail

DIRECTION RECHERCHE ET INGENIERIE DE LA FORMATION

Résumé théorique et Guide de Travaux Pratiques

**Module N° 20 : Assurer la qualité du service
à la clientèle**

Secteur : Tertiaire

Spécialité : Commerce

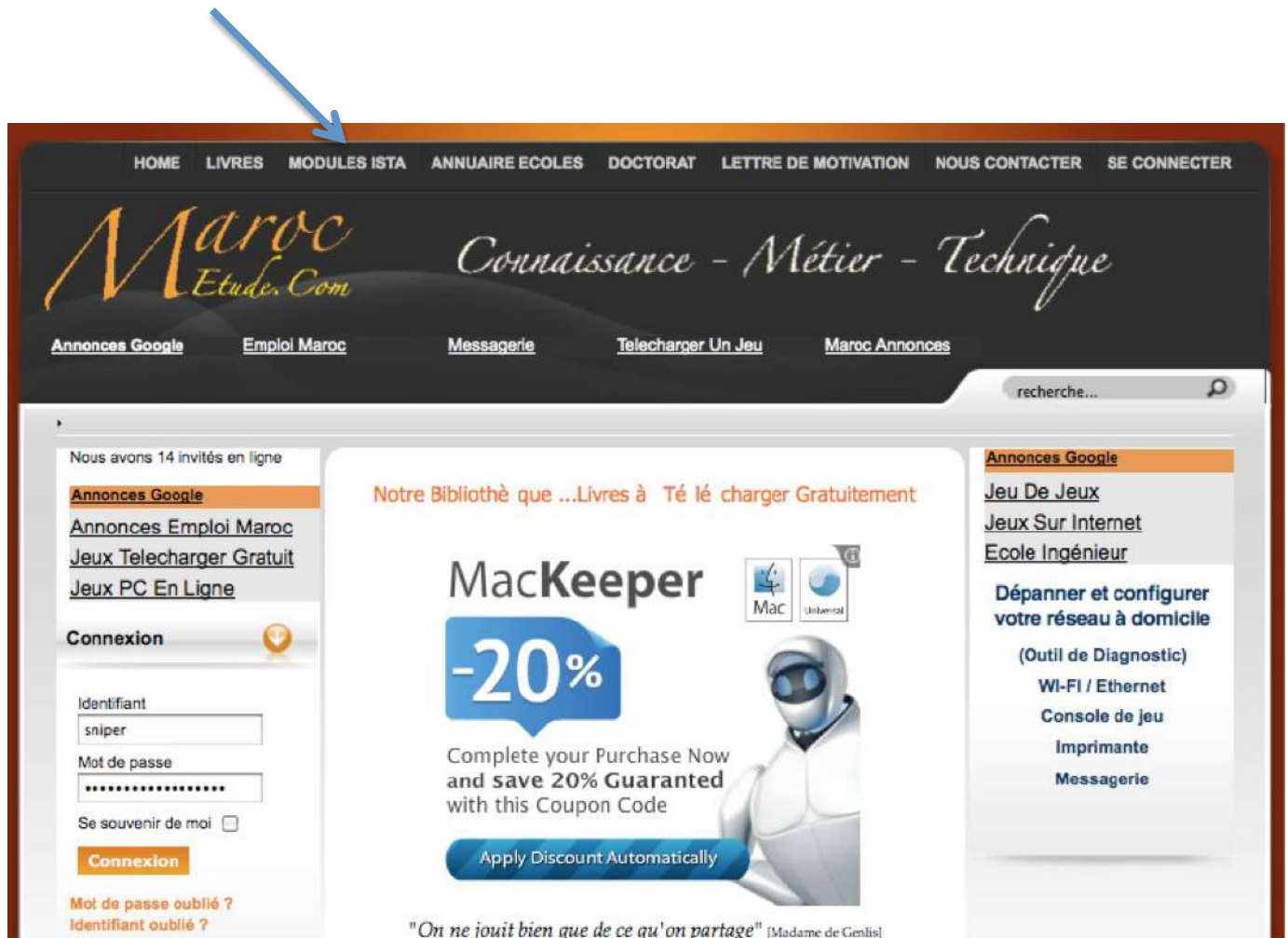
Niveau : 2^{ème} année

PORTAIL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE AU MAROC

Télécharger tous les modules de toutes les filières de l'OFPPT sur le site dédié à la formation professionnelle au Maroc : www.marocetude.com

Pour cela visiter notre site www.marocetude.com et choisissez la rubrique :

[MODULES ISTA](#)



The image shows a screenshot of the website www.marocetude.com. The navigation bar at the top includes the following items: HOME, LIVRES, **MODULES ISTA**, ANNUAIRE ECOLES, DOCTORAT, LETTRE DE MOTIVATION, NOUS CONTACTER, and SE CONNECTER. The main header features the logo "Maroc Etude.Com" and the tagline "Connaissance - Métier - Technique". Below the header, there are several menu items: [Annonces Google](#), [Emploi Maroc](#), [Messagerie](#), [Telecharger Un Jeu](#), and [Maroc Annonces](#). A search bar is located on the right side of the header. The main content area is divided into three columns. The left column contains a notification "Nous avons 14 invités en ligne" and a list of links: [Annonces Google](#), [Annonces Emploi Maroc](#), [Jeux Telecharger Gratuit](#), and [Jeux PC En Ligne](#). Below this is a "Connexion" section with a dropdown arrow, a login form with fields for "Identifiant" (containing "sniper") and "Mot de passe", a "Se souvenir de moi" checkbox, and a "Connexion" button. At the bottom of the left column are links for "Mot de passe oublié ?" and "Identifiant oublié ?". The middle column features a promotional banner for "MacKeeper" with a "-20%" discount, a coupon code, and a "Apply Discount Automatically" button. The right column contains a "recherche..." search bar and a list of links under the heading "Annonces Google": [Jeu De Jeux](#), [Jeux Sur Internet](#), [Ecole Ingénieur](#), [Dépanner et configurer votre réseau à domicile](#) (with sub-links for "Outil de Diagnostic", "Wi-Fi / Ethernet", "Console de jeu", "Imprimante", and "Messagerie"). At the bottom of the page, there is a quote: "On ne jouit bien que de ce qu'on partage" [Madame de Genlis].

<i>Résumé de théorie et Guide de travaux pratiques</i>	<i>Assurer la qualité du service à la clientèle</i>
--	---

Document élaboré par :

Nom et prénom	E.F.P	DR
El Mouaouine Zahra	ISTA Al Adarissa	Centre Nord

Révision linguistique :

-
-
-

Validation :

-
-
-

Sommaire

Présentation du module

Résumé de théorie

Introduction

- Evolution de la qualité dans le temps
- Evolution de la définition dans le temps
- Notion de qualité

Informations sur l'application des principes de la qualité dans le processus de mise en marché d'un produit de la fabrication jusqu'à la distribution

- Qu'est ce qu'un processus
- Qualité et processus de mise en marché d'un produit

Informations sur l'application des principes de qualité dans une entreprise

- La qualité totale
- L'assurance qualité (version 1994, version 2000)

Informations sur les attitudes et les comportements favorables à l'atteinte de la qualité dans le service à la clientèle

- Qualité de service
- Attitudes et comportements favorables

Les effets de l'approche qualité sur la clientèle

- La non qualité
- Les effets de l'approche qualité

Annexes

- Méthode de traitement de problèmes
- Fonctionnement des groupes de traitement de problèmes
- Maîtrise de la qualité
- **Evaluation du module**
- **Bibliographie**

Module 20: Assurer la qualité de service à la clientèle

Durée : 36 H

50 % : Théorique

50 % : Pratique

Objectifs opérationnels du 1^{er} niveau de comportement

Comportement attendu :

Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit savoir assurer la qualité du service à la clientèle en tenant compte des précisions ci dessous et en participant aux activités proposées, selon le plan de mise en situation, les conditions et les critères qui suivent.

Conditions d'évaluation :

- Individuellement
- A partir des consignes des formateurs, ouvrages traitant la qualité du service, exposés...
- A l'aide des cas réels des entreprises disposant ou non du système qualité.

Critères généraux de performance :

- Respect des méthodes et démarches pratiquées
- Application de l'approche qualité
- Exactitude des renseignements collectés

Objectif opérationnel du 1^{er} niveau de comportement

Précisions sur le comportement attendu	Critères Particuliers de Performance
<p>A- Sensibilisation à la qualité totale</p> <p>B- Observation et participation au regard de l'approche qualité</p> <p>C – Evaluation de sa capacité à évoluer dans un environnement visant la qualité dans le service à la clientèle</p>	<ul style="list-style-type: none">- S'informer sur l'application des principes de qualité dans le processus de la mise en marché d'un produit de la fabrication, jusqu'à la distribution.- S'informer sur l'application des principes de qualités dans une entreprise.- S'interroger sur les attitudes et les comportements favorables à l'attitude de la qualité dans le service de la clientèle.- S'informer des effets de l'approche qualité sur la clientèle. <ul style="list-style-type: none">-Observer des exemples concrets de qualité ou de manque de qualité dans le service, à l'intérieur d'entreprises présélectionnées.- Réfléchir aux améliorations qui pourraient être apportées en vue d'accroître la qualité du service à la clientèle.- Comparer ses attitudes et ses comportements avec les attitudes et les comportements liés à l'approche qualité. <ul style="list-style-type: none">-Réfléchir à sa capacité d'adopter une attitude compatible avec la gestion de la qualité dans le service à la clientèle.-Déterminer des objectifs et des moyens qui permettraient d'améliorer son rendement personnel en faveur de l'atteinte des objectifs de qualité de l'entreprise-Consigner les résultats de sa réflexion dans un rapport

Objectifs opérationnels de second niveau

Le stagiaire doit maîtriser les savoirs, savoir faire, savoir percevoir ou savoir être jugés préalables aux apprentissages directement requis pour l'atteinte de l'objectif de premier niveau, tels que :

Avant d'entreprendre les activités de la phase A, le stagiaire doit :

- 1-** Décrire son intérêt et ses appréciations au regard du stage
- 2-** Décrire les étapes de planification de la recherche d'un lieu de stage.
- 3-** Enumérer les attitudes nécessaires à la recherche dynamique d'un lieu de stage.

Avant d'entreprendre les activités de la phase B, le stagiaire doit :

- 4-** Réaliser l'importance d'adopter une attitude positive au travail et de communiquer avec efficacité durant son stage.
- 5-** Décrire la façon de rédiger son journal de bord.

Avant d'entreprendre les activités de la phase C, le stagiaire doit :

- 6-** Enumérer les attitudes à adopter au moment de la co-évaluation de son stage.
- 7-** Décrire la façon de rédiger le rapport de stage.

Introduction

Evolution de la qualité dans le temps

La nécessité pour l'homme de résoudre des problèmes de plus en plus complexes, l'ouverture des marchés aux produits et aux services, la croissance des moyens de communication et d'échange ont contraint l'homme à intégrer une démarche qualité au développement des produits ou services qu'il conçoit.

La révolution du concept de la qualité a été principalement marquée par trois périodes :

- Des années 40 aux années 60 :

Le souci essentiel des entreprises était d'augmenter leur capacité de production pour répondre à la demande du marché. La disponibilité du produit primait sur la performance attendue. Les consommateurs ne revendiquaient pas ou peu leurs droits et l'entreprise réalisait une marge de profit confortable pour assurer son développement.

Durant cette période, la guerre a joué un rôle accélérateur dans le développement de la qualité : le contrôle statique appliqué aux produits remplaçait graduellement l'inspection classique. Les plans d'échantillonnage permettaient d'estimer la qualité des lots produits à partir d'un échantillon représentatif du produit.

- Des années 60 aux années 80 :(Maîtrise des processus de production)

C'est une période de recherche pour la maîtrise de la qualité produit : Croissance des capacités de production devenant supérieure à celle de la demande des marchés intérieurs

→ Instauration de la concurrence entre les entreprises pour réduire les coûts de production

→ Les consommateurs devenaient plus exigeants au niveau de la performance du produit, des délais et des prix.

→ Approches qualités développées : Techniques statistiques appliquées au processus de fabrication, cartes de contrôle pour les processus, études de défaillance.....

-Des années 80 à la fin du siècle :

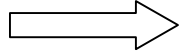
Durant cette période les marchés se mondialisent → Concurrence internationale. L'entreprise cherchait à accroître sa performance globale pour lutter contre la concurrence :(diminution des coûts de recherche, de développement, de production et de distribution)

Les consommateurs réclament non seulement des produits techniquement performants mais encore des produits sécuritaires accompagnés d'un service. Ils sont fidèles à une marque tant qu'elle représente une valeur.

Ces conditions permettent d'innover au niveau des approches qualités : Apparition de deux concepts : Assurance de la qualité et qualité totale. C'était la base importante pour la construction et le déploiement de la fonction qualité dans l'entreprise.

L'assurance de la qualité consiste à établir des mesures et des règles dans un système qualité qui englobe la majorité des activités d'une entreprise. Il s'agit de détecter les problèmes de non qualité et de démontrer l'efficacité des mesures prises afin d'inspirer confiance au client au sujet de ses exigences.

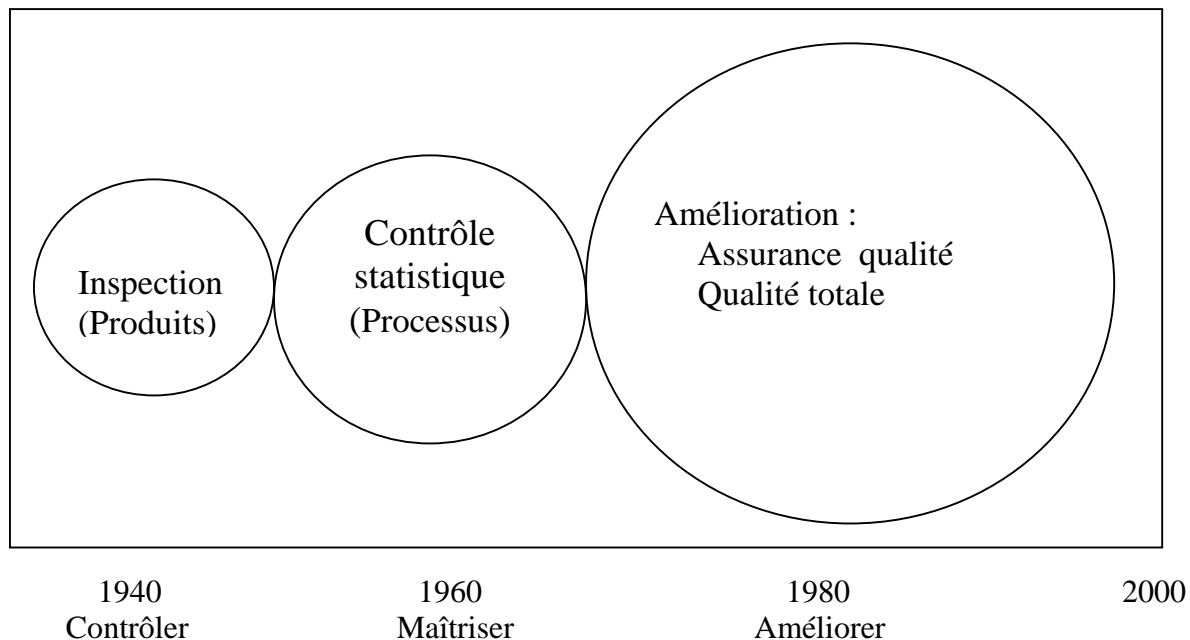
La qualité totale étend sa préoccupation au fonctionnement globale de l'entreprise, en s'intéressant au management, à la gestion, à la compétitivité, mettant l'homme au centre vital de la démarche.



Résumé de l'évolution de la qualité en trois âges :

- **Age du tri** : Les produits sont contrôlés, les bons sont acceptés les mauvais sont rejetés.
- **Age du contrôle** : Des contrôles sont effectués en cours de fabrication sur certaines caractéristiques du produit afin de permettre d'adopter des actions correctives dès que des écarts par rapport à des objectifs sont décelés.
- **Age de l'amélioration** : Des dispositions systématiques sont prises pour obtenir une qualité plus régulière et plus économique.

Figure traduisant l'évolution de la qualité



Evolution de la définition de la qualité

La définition de la qualité a évolué d'une façon marquante : d'une approche restrictive de conformité à une spécification ou à un cahier des charges. Elle s'est ouverte sur l'horizon de l'adéquation aux besoins des clients. L'évolution des approches qualité n'est que le fruit de l'évolution de cette définition afin de prendre en compte ces nouvelles attentes :

- La performance : Ce critère correspond à la première définition de la qualité (il est encore la base fondamentale de celle-ci).

Par performance, le client s'attend à ce que le produit soit conforme aux caractéristiques techniques annoncées par le producteur.

- Le délai : est venu se greffer dans la définition de la qualité lors que le client avait la possibilité de choisir non plus en terme de performance mais de disponibilité du produit. Cette disponibilité doit être maîtrisée à travers les flux de production.
- Le prix : Le consommateur prend en considération non seulement la disponibilité du produit mais aussi son prix en comparant les performances offertes sur le marché.

Au début le prix était une notion liée au prix d'achat mais aujourd'hui, il correspond à un nouveau paramètre : la valeur paramètre subjectif que le client attribue au produit en fonction du prix qu'il paie et de la satisfaction qu'il ressent.

- Le service : Le service est selon le client, le critère le plus marquant dans l'évolution de la qualité, se traduisant par « l'assurance qualité » c'est-à-dire les clauses contractuelles qui couvrent le produit et sa garantie.
- La sécurité : Inclue au paravent dont les éléments techniques de la performance. Aujourd'hui on a remis en valeur le paramètre de la sûreté qui représente les dispositions mises en oeuvre par l'entreprise pour la protection des personnes, des biens et de l'environnement.
- La pyramide de la qualité : À partir du critère de la performance tactique du produit, une pyramide s'est bâtie pour apporter le relief nécessaire à la compréhension de la qualité.

Cet enrichissement continu autour de la performance, du délai, du prix, du service et de la sécurité a mis en évidence quatre paramètres essentiels : disponibilité, valeur, assurance et sûreté.

Notion de qualité

La qualité est une notion subjective :

- Qualité par rapport à qui ?
- Qualité par rapport à quoi ? (Autre produit)
- Qualité par rapport à quel usage du produit ?
- Pour qui ?
- Qualité technique ou économique ?

La qualité selon l'AFNOR (Association Française de Normalisation)

-C'est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins (exprimés ou potentiels) des utilisateurs. (en 1982)

-C'est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites (1986)

-C'est l'ensemble des moyens pour produire de manière économique des produits et services qui satisfassent les exigences des clients (Japon)

Qualité technique et qualité économique

Lorsqu'on emploie le terme « qualité » on fait en général référence à l'aspect technique du produit qui s'appuie sur son niveau de performance, sa fiabilité (absence de panne), sa durabilité (durée de vie), sa conformité

(Capacité à tenir ses promesses). Cette notion semble reposer sur des éléments objectifs, mais elle :

- n'est applicable qu'à des produits à la technologie évoluée (EX comment juger la qualité d'un service)
- ne permet un classement que quand une seule caractéristique est évaluée (EX un téléphone sans fil transmet mieux que son concurrent mais a une autonomie plus faible, lequel est de meilleure qualité ?)
- ne prend pas en compte les aspects subjectifs de la qualité (goût d'une viande, odeur d'un parfum)

Notion de qualité totale :

C'est une notion qu'une entreprise peut atteindre en réunissant trois éléments :

- Maîtriser toute la vie du produit (de la conception jusqu'à la distribution)
- Associer tous les acteurs d'une entreprise de l'accueil de la standardiste jusqu'à la compétence du service après vente
- Impliquer l'environnement.

Notion de non qualité :

Il est important de rechercher la non qualité pour aboutir à la qualité totale. Elle peut se situer à tous les niveaux d'une entreprise :

- Mauvaise tenue des stocks
- Produits jetés à la sortie des chaînes de montage.
- Temps perdu à tous les niveaux de la hiérarchie.
- Gaspillage tant dans les bureaux que dans les ateliers

Qualité et luxe:

Souvent quand on parle de qualité les gens l'associent avec le luxe et donc prix élevé qui n'est accessible qu'à un certain nombre de personnes.

Cette approche est fautive car un produit peut être de très bonne qualité sans être de luxe et un produit de luxe n'est pas toujours d'une très grande qualité EX : La voiture Jaguar est considérée comme un objet de luxe mais les garagistes sont d'un autre avis en ce qui concerne sa carrosserie et son moteur.

Pourquoi faire de la qualité ?

- Pour obtenir des marchés
- Pour se faire de bonnes réputations de bien faire
- Pour devenir une personne de confiance, qui respecte ses engagements.
- Pour satisfaire le client.
- Pour faire non pas « au mieux » mais se donner tous les moyens de faire bien.
- Pour bénéficier de ses avantages en terme de baisse des coûts, et d'amélioration de la productivité

***Informations sur
l'application des
principes de la qualité
dans le processus de
mise en marché d'un
produit de la fabrication
jusqu'à la distribution***

D'une manière générale, le travail d'une entreprise consiste à identifier les besoins et les préférences de la clientèle, puis à développer, concevoir, fabriquer et vendre des produits qui sont conformes à ces besoins et préférences. En plus des besoins et des préférences de la clientèle, l'entreprise doit aussi tenir compte de la réglementation applicable au produit envisagé, ainsi que des produits concurrentiels.

Au sein de l'Ese, ce travail est effectué par plusieurs personnes travaillant dans différents départements. L'obtention d'un produit de qualité n'est possible que grâce aux efforts conjugués de toutes ces personnes. Les fonctions ou les départements qui ont une influence sur la qualité d'un produit sont : étude de marché, développement du produit, technique de production, achats, production, inspection, marketing, service après vente .Ces différentes fonctions sont les éléments de ce qu'on appelle « une boucle industrielle » qui peut être représenté par un cercle appelé « boucle de qualité ». Cette boucle qualité indique que :

↪ La plupart de fonctions ont un effet sur la qualité d'un produit

↪ Chaque personne qui participe aux différentes fonctions incluses dans la boucle qualité, est responsable de la qualité du produit

↪ La qualité est la résultante de plusieurs activités entreprises au sein de chaque fonction

↪ Pour obtenir des produits qui seront recherchés sur le marché, il faut qu'il y ait coordinations entre toutes les activités concernées par la qualité. Cette coordination se fait à travers le contrôle total de la qualité (CTQ).

Pour instituer une coordination à travers le CTQ, il est recommandé d'organiser les activités appropriées autour des 4 éléments suivants :

① Politique de qualité : c'est l'ensemble des principes (objectifs) utilisés pour orienter les activités liées à la qualité du produit .Elle vise à :satisfaire et fidéliser les clients , pérennité de l'Ese ,créer une culture d'Ese , partenariat avec les fournisseurs ,proposer plus de prestations, professionnalisme du personnel ,engagement de résultats .

② Objectifs de qualité : mesurer d'une manière plus précise et améliorer la satisfaction des clients, renforcer l'adhésion des collaborateurs, accroître la part de prestations en engagement de résultat

③ Système de qualité : c'est l'ensemble des activités à entreprendre et procédures à suivre dans tout travail lié à la qualité du produit pour mettre en œuvre le management de la qualité (structure organisationnelle , des responsabilités ,des procédés et des ressources)

④ Organisation de la qualité : Toutes les responsabilités qui entrent dans le cadre du travail sur la qualité doivent être organisées d'une manière adéquate et elles doivent être clairement divisées et attribuées.

Le développement et la production de nouveaux produits exigent la coopération de tous les éléments de la boucle de qualité .C'est pourquoi il faut qu'il y ait une planification et un suivi de tout le processus depuis la naissance de l'idée du produit jusqu'à l'arrivée du produit à l'utilisateur.

Qu'est ce qu'un processus ?

C'est un système d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie

C'est une succession d'activités réalisées à l'aide des moyens (personnel, équipements, informations) et dont le résultat final attendu est un produit.

Qualité et processus de mise en marché d'un produit

La mise en marché d'un produit passe par plusieurs fonctions :

1 - **Etude de marché** : c'est le client qui décide ce qu'il va acheter .Par conséquent , le fabricant doit savoir ce dont le client a besoin , ou ce qu'il cherche .Cette information est obtenue par une étude marché .la même étude fournit des informations sur les produits concurrentiels .

Certains produits sont soumis à une réglementation administrative surtout lorsqu'il s'agit de produits qui peuvent avoir un effet sur la santé de l'utilisateur .Cette réglementation doit être connue, étudiée et prise en considération.

Toutes ces informations constituent le point de départ de l'étape suivante du travail.

2 -**Développement et conception de produit** :

La conception : activité créatrice qui partant des besoins exprimés et des connaissances existantes, permet d'aboutir à la définition d'un produit satisfaisant ces besoins et réalisables.

Le personnel chargé du développement et de la conception de produits doit utiliser les données fournies par l'étude de marché pour mettre au point un projet de produit. Ace niveau, on devra tenir compte des matériaux et des moyens de productions disponibles. On pourrait aussi mettre à profil l'expérience acquise lors de la fabrication de produits similaires. A cet effet, le département du développement et de la conception doit travailler en étroite collaboration avec d'autres départements (production, contrôle de qualité et le service après vente. Ce travail peut même prendre un caractère institutionnel s'il est effectué au sein d'une commission chargée de l'évaluation de nouveaux produits. Le travail de développement et de conception débouchera sur des spécifications pour le nouveau produit. Ces spécifications doivent indiquer d'une manière claire et précise les exigences auxquelles chaque partie du produit(y inclut les pièces et les matériaux) doit se conformer. Ces exigences doivent être réalistes. Il n'est économique d'établir des exigences plus strictes que ne le requiert l'usage du produit. La qualité de conception dépend de la mise au point et de la qualité de ces spécifications.

➤ L'entreprise doit établir et tenir à jour de procédures pour maîtriser et vérifier la conception du produit afin d'assurer que les exigences spécifiées sont satisfaites. Cependant, elle doit élaborer des plans qui identifient les responsabilités pour chaque activité de conception et de développement .Ces plans doivent décrire ou référencer ces activités et doivent être mis à jour au fur et à mesure de l'évolution de la conception.

➤ La qualité de la conception sous entend la qualité du déroulement du processus afin que tout écart entre les besoins des utilisateurs et le projet soit évité ou décelé puis traité au plutôt.

➤ Enjeux de la qualité en conception :

☞ Le risque d'une non qualité en conception est l'effet « boule de neige »

☞ Le processus de construction n'est pas strictement linéaire, une étape suivant une autre. On se trouve en situation d'arborescence et cela multiplie les conséquences d'une erreur qui se situerait en amont.

➤ Comment veiller à la qualité en conception :

- ☞ Exigences parfaitement définies
- ☞ Rôle de chacun parfaitement défini.
- ☞ Traitement des interfaces parfaitement définis.
- ☞ Contrôle et relecture.

3- Technique de production

Avant de se lancer dans la production, il faut entreprendre un travail de planning et de préparation. Ce travail consiste en la mise au point du procédé de fabrication, l'acquisition des machines et outils nécessaires, la préparation des spécifications du procédé de fabrication, la sélection et la formation du personnel.

Pour être économique, le procédé de fabrication doit être capable de respecter les spécifications établies par le département de développement et de la conception. Cela dépendra du degré de variabilité du procédé par rapport aux tolérances admises (c'est à dire des capacités de procédé). Si ce facteur n'est pas pris en considération lors de la mise au point du procédé de fabrication, il y aura un risque d'augmentation des coûts de tri, de ré usinage ou de rebuts. L'inspection du produit doit aussi être planifiée et préparée. Ce travail s'appelle généralement « planning d'inspection ». Il inclut la planification et la conception des stations de contrôles, la mise au point de manuels d'inspection et la fourniture des outils d'inspection. On doit évaluer la probabilité de ne pas relever des défauts, ainsi que les conséquences d'un défaut qui serait transmis d'une étape de fabrication à une autre ou qui serait transmis aux clients.

4- Achats :

La fabrication des produits nécessite des intrants (matériaux, composants...) qui doivent être achetés. Le choix de fournisseurs ne doit pas être basé uniquement sur le meilleur prix offert, il doit aussi tenir compte de la capacité du fournisseur éventuel de respecter les clauses contractuelles, particulièrement celles relatives aux délais de livraison et à la qualité de la fourniture.

➤ Evaluation des sous -traitants : L'entreprise doit sélectionner ses sous -traitants sur la base de leur aptitude à satisfaire aux exigences de la sous -commande, lesquelles incluent des exigences relatives à la qualité. L'entreprise doit établir et tenir en permanence des enregistrements concernant les sous -traitants acceptables. La sélection des sous -traitants par l'entreprise, le type et l'ampleur de la maîtrise que ce dernier en a acquiert, doivent dépendre du type du produit et s'il y a lieu des enregistrements relatifs à l'aptitude et la performance dont on fait preuve précédemment les sous -traitants.

➤ Place des fournisseurs et sous -traitants dans l'obtention de la qualité : Fournisseur et sous -traitants ont un rôle primordiale dans l'obtention de la qualité que l'entreprise doit bien gérer en se basant sur les éléments suivants :

- Identifier clairement son besoin et les exigences qualité, les spécifier, les transmettre.
- S'informer des compétences des capacités des prestataires envisagés
- Confronter les offres par rapport à son besoin, ne pas se contenter de comparer les offres entre elles

- Comparer et donc examiner les rapports de ressemblances et de différences, les rapprocher en vue d'une mise en parallèle
 - Le mieux disant : C'est l'offre qui propose le meilleur qualité prix.
 - Il appartient à chaque client de donner sa propre définition du mieux disant en définissant les aspects de la prestation attendues qui au vu du projet, ont le plus d'importance (Terme de délais, efforts en assurance qualité, technicité ...)
 - Contrôler la conformité du produit ou des services livrés par rapport aux engagements
 - Respecter les fournisseurs et sous-traitants : ne pas leur faire supporter ses propres dysfonctionnements.
- Données d'achat : Les documents d'achats doivent contenir des données décrivant clairement le produit commandé et comprenant là où c'est applicable :
- Le type, le groupe, le modèle, la classe ou toute autre identification précise
 - Le titre ou toute autre identification formelle et l'édition applicable des spécifications, dessins, exigences en matière de procédés, instruction de contrôle, et autres données techniques qui s'y rapportent
 - Le numéro et l'édition de la norme en matière de système qualité à appliquer au produit

L'entreprise doit examiner et approuver les documents d'achat, avant de les diffuser pour répondre aux exigences spécifiés.

5- Production :

Le procédé de fabrication doit respecter les délais de production impartis, les quantités pré-établies et la qualité décrite par les spécifications. Il arrive qu'il y ait conflit entre délais, qualité et quantité et si on a privilégié délais et quantité aux dépens de la qualité, il en découlerait des conséquences catastrophiques

Pendant la production, plusieurs facteurs peuvent avoir un effet sur la qualité : Machines, outils, ouvriers, contremaîtres, cadres...L'impact de chaque facteur doit être connu si on veut réaliser une qualité adéquate, cependant, l'entreprise doit :

- Contrôler, essayer et identifier le produit comme requis par le plan qualité ou les procédures documentés
- Etablir la conformité du produit aux exigences spécifiées en mettant en œuvre des méthodes de contrôle et de pilotage des opérations de la fabrication
- Garder le produit jusqu'à ce que les contrôles et les essais requis soient terminés ou jusqu'à ce que les rapports nécessaires aient été reçus et vérifiés

6- Inspection

L'inspection consiste à évaluer les matériaux, matière première, composants et les produits finis pour déterminer s'ils sont conformes aux spécifications prescrites et décidés de leur acceptation ou de leur rejet.

Il s'agit des essais et des contrôles finals accomplis conformément au plan qualité. Aucun produit ne doit être expédié avant que toutes les activités spécifiés dans le plan qualité aient été accomplies de façon satisfaisante et que les données et la documentations qui y sont associés sont disponibles et validés.

7- Fonction marketing

Le marketing consiste à communiquer aux acquéreurs potentiels les caractéristiques et le(s) domaine(s) d'utilisation du nouveau produit. Certains représentants commerciaux ont tendances à exagérer les capacités du produit, cette pratique est déconseillée car le client qui finira par se rendre compte de cela, jugera le produit comme étant de qualité inférieure.

Par ailleurs, il faut se limiter au marché auquel le produit a été conçu. Vendre le produit sur un marché pour lequel il n'est pas destiné risque de créer une clientèle insatisfaite.

8- Service après vente :

Pour fonctionner correctement, le produit aura besoin d'être entretenu. Le service après vente doit aider les clients à assurer cet entretien en mettant à leur disposition des manuels d'utilisation, des pièces détachées, des ateliers de réparation...

Certains clients pourraient avoir des problèmes avec le produit, le service après vente doit être en mesure de leur fournir une aide rapide et efficace.

Informations sur l'application des principes de la qualité dans une entreprise

Les deux concepts de la qualité sont principalement :

- L'assurance de la qualité qui désigne la maîtrise des processus pour garantir la qualité.
- Le management par la qualité qui désigne un mode de management intégrant la qualité dans chaque strate organisationnel de l'entreprise. Il s'agit pour elle de se préoccuper de façon systématique de la qualité des structures et du fonctionnement, de la qualité de sa stratégie, de la qualité de son management. Cette démarche est désignée par qualité totale.

La qualité totale

Champs d'action et objectifs de la qualité totale

Une démarche de qualité totale engage plusieurs éléments essentiels :

- L'engagement de la direction qui applique une stratégie qualité.
- La mise en œuvre de tout le potentiel humain de l'entreprise.
- L'assurance qualité.
- La saisie et le traitement des données permettant une approche objectives et pragmatique de la réalité.
- Le progrès permanent s'appuyant sur la résolution des problèmes.
- La prise en compte de l'environnement.
- Le constat de résultats réels du point de vue de la satisfaction des clients et de la performance économique.

Une démarche de qualité totale doit conduire à ce que l'entreprise soit durablement performante en donnant satisfaction aux clients, au personnel, aux fournisseurs, aux partenaires, aux actionnaires.

Dans la démarche de qualité totale on utilise la notion de coût d'obtention de la qualité (COQ) qui est composé de trois rubriques : la prévention, l'évaluation et les défaillance.

La qualité totale s'emploie à réduire le COQ par un investissement massif dans la prévention pour éliminer la défaillance et si possible de réduire les coûts d'évaluation de la qualité.

Aperçu de la composition de la démarche qualité

La démarche de la qualité totale s'emploie à :

- éliminer systématiquement les gaspillages
- mesurer
- maîtriser les processus par l'assurance qualité
- soigner la relation client/fournisseur
- imposer la communication interne
- encourager une réflexion stratégique permanente
- respecter et responsabiliser les hommes
- souder les équipes
- consolider le leadership du patron garant de la cohésion du groupe

La qualité totale dans son environnement

Dans une démarche de qualité totale, l'entreprise n'est pas une entité isolée, tournée simplement vers ses profits, elle est un acteur majeur de la vie sociale, partenaire de la collectivité. Elle évitera de constituer la moindre gêne à son voisinage et maîtrisera les problèmes de pollution. Dans le meilleur des cas, elle soutiendra son environnement par des actions économiques, culturelles ou sportives. Elle fera partager ses expériences, ses connaissances, ses talents, consciente qu'un combat pour la qualité ne peut se mener que dans un monde préparé à la reconnaissance et à la soutenir.

Les enjeux de la qualité

Les enjeux économiques : La libre concurrence et la limitation des ressources impose à l'entreprise de faire mieux (en terme de qualité, de variété de produit, satisfaction client) avec moins (en terme de ressources, d'énergie)

Les enjeux financiers : La non qualité coûte cher à l'entreprise et à la collectivité (erreurs, rebuts, retards, retours après vente, réunions inutiles, arrêt de machine....

↳ C'est en investissant dans les démarches qualité que l'entreprise peut réduire les coûts de la non qualité.

Les enjeux humains : La qualité mobilise les salariés et les implique dans la vie de l'entreprise. Elle leur permet d'améliorer leur courbe d'expérience personnelle et de développer leurs compétences

Les enjeux sociétaux : L'entreprise contribue à la valorisation de son environnement aux plans économiques, sociables, culturels, écologiques... en le faisant profiter de ses compétences (éliminer les déchets et la pollution, éviter tout gaspillage d'énergie, et ou de matière première)

Les 5 impératifs de la qualité totale

- 1- La conformité : Il faut proposer au client un produit ou un service conforme à ses besoins en terme de prestation, de coût et de modalité de mise à disposition
- 2- La prévention : Pour parvenir à la conformité, il faut mener des actions préventives le plus en amont possible dans le processus pour éviter les défaillances
- 3- L'excellence : La pleine satisfaction du client et l'excellence du fonctionnement de l'entreprise sont obtenues lorsque l'entreprise s'efforce de tendre vers le zéro défaut (zéro stock, zéro délais, zéro panne, zéro papier, zéro mépris)
- 4- La mesure : La qualité doit être régulièrement mesurée et évaluée. La mesure permet de connaître le niveau de conformité aux exigences et d'identifier les écarts ou défauts devant donner lieu à des actions correctives
- 5- La responsabilisation : La qualité repose sur une politique de mobilisation de toutes les intelligences de l'entreprise, à tous les niveaux de la hiérarchie. Elle doit être performante de la base au sommet. La qualité est en fait une chaîne et la faiblesse en qualité d'un seul maillon peut à elle seule détruire toute l'efficacité de l'ensemble

Comment réussir une démarche qualité

La mise en place réussie de la démarche qualité suppose les facteurs suivants :

1- L'implication résolue, visible et permanente du management :

« Pas de qualité sans engagement de la hiérarchie »

La hiérarchie doit être engagée à travers :

- Une vision ambitieuse à long terme : Ce qui permet de susciter et d'entretenir l'enthousiasme du personnel
- Une stratégie cohérente : Ce qui permet de gagner et de conserver la confiance des clients et de coordonner efficacement les efforts de tous les partenaires de l'entreprise (personnel, fournisseur, environnement...)

2- Le management du progrès et le management quotidien :

« Pas de qualité sans le souci du quotidien »

Le management du progrès consiste à décliner les politiques de l'entreprise en objectifs pour chaque fonction, chaque niveau est de définir les moyens correspondants. Ainsi chacun peut situer son travail dans un processus général et mesurer l'importance de sa contribution à la qualité finale et aux résultats de l'entreprise

Le management doit être impliqué d'une manière effective sur le terrain en procédant périodiquement à des audits pour s'assurer du suivi des orientations et pour prêter attention aux subordonnées en les écoutant

3- L'éducation et la formation des acteurs :

« Pas de qualité sans compétence et pas de compétence sans formation »

La formation (Initiale au continue) permet d'améliorer les performances des individus. Elle devra être accès sur le travail d'équipe (cercle de qualité, groupe d'amélioration de la qualité)

4- La communication et l'animation des hommes :

« Pas de qualité sans concertation »

Communiquer aux membres du personnel l'ensemble des informations qui positionnent l'entreprise dans son environnement est un excellent moyen de les impliquer et surtout de leur montrer la volonté de l'entreprise de s'engager sincèrement envers eux

6- La formalisation des relations clients- fournisseurs pour optimiser les processus :

« Pas de qualité sans amélioration des processus »

Dans le cadre d'une démarche de progrès, les relations clients -fournisseurs permettent de mieux traiter les problèmes d'inter face, de décloisonner les entités et de stimuler en permanence l'amélioration de la performance globale de l'entreprise

Les 10 commandements de la qualité totale

- 1 - Se mettre à l'écoute du client, mesurer en permanence sa satisfaction et viser l'excellence.
- 2 - Impliquer fortement et durablement le management dans la démarche et former l'encadrement aux enjeux et concepts du management par la qualité totale.
- 3 - Définir des objectifs qualité pertinents en cohérence avec l'affectation des ressources nécessaires au plan d'amélioration de la qualité et mettre en place des indicateurs de mesure et de suivi des progrès réalisés.
- 4 - Construire des structures de travaux appropriés (comité, qualité, groupe de travail), responsabiliser les équipes et lancer l'amélioration de la qualité dans le travail quotidien
- 5 - Investir massivement dans l'éducation de l'ensemble du personnel pour faire évoluer les mentalités et les comportements.

- 6 - Développer les compétences du personnel et former les membres des équipes à l'utilisation de méthodes et d'outils appropriés
- 7 - Mettre en place un système de recueil des suggestions du personnel et de reconnaissance des mérites des individus et des équipes.
- 8 - Communiquer fortement sur les objectifs de la démarche et sur les résultats obtenus pour accroître la motivation dans le travail
- 9 - Inciter les fournisseurs à mettre en place des programmes d'amélioration de la qualité et les évaluer périodiquement en fonction de critères hiérarchisés (fiabilité, délai, service, prix...)
- 10- Adapter la démarche au contexte socioculturel de l'entreprise et éviter l'application aveugle de systèmes « clé en main »

L'assurance qualité

Définition : (ISO 8402)

L'assurance qualité est l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité.

L'assurance qualité vise à garantir la qualité d'un produit, ou d'un service grâce à la maîtrise des processus.

Pourquoi l'assurance qualité?

Pour répondre :

- Aux besoins et à la confiance des clients.
- A des références contractuelles.
- A la maîtrise des processus.

Au niveau de l'entreprise, l'assurance qualité poursuit trois objectifs : la prévention, la vérification et la démonstration.

Étapes de la mise en place de l'assurance qualité :

Un programme d'assurance qualité est basé sur un ensemble de pratique qui consistent à définir par écrit les méthodes de travaux pour que chaque employé connaisse bien ses responsabilités et possède les compétences voulues, à préciser les circuits des pièces et des documents et à livrer des pièces de bonne qualité. Toutes ces exigences sont habituellement consignées dans une documentation qualité (manuel, procédure, instruction de travail qui permet de répondre aux questions suivantes : qui fait quoi ? comment ? quand ? où ?

La mise en œuvre d'un système d'assurance qualité se déroule généralement en six phases :

a/ - Engagement de la direction : la direction de l'entreprise doit d'abord se fixer des objectifs qualité, connaître les exigences applicables, définir le domaine à couvrir par le système qualité, sélectionner la norme adéquate, identifier les moyens nécessaires et choisir la démarche à adopter. Ensuite, elle doit préciser la politique qualité de l'entreprise et s'engager à mettre en place les moyens nécessaires à la réussite de la démarche retenue.

b/ - Diagnostic préalable : Une phase d'évaluation du niveau actuel de l'entreprise au regard des exigences de la norme visée s'avère nécessaire, soit pour s'assurer que le système qualité appliqué correspond aux exigences requises, soit pour se mettre à niveau.

Cette évaluation permet d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à répondre aux exigences de la norme retenue et de proposer par la suite un plan d'actions adapté en vue d'apporter les améliorations.

c/ - Définition d'un plan d'actions: Si l'évaluation révèle des faiblesses et des pistes d'amélioration, un plan d'actions doit être élaboré en concertation et en collaboration avec les différents responsables concernés dans l'entreprises. Ce plan d'actions définit les moyens, le calendrier détaillé et les actions à mettre en œuvre pour élaborer, améliorer ou mettre en place un système qualité documenté et conforme aux objectifs de la politique qualité.

d/ - Mise en application du plan d'actions: La réalisation du plan d'actions adopté par la direction de l'entreprise repose sur une démarche participative impliquant l'ensemble du personnel et basée sur des actions de sensibilisation, de formation, de pilotage, de conseil, de revue documentaire et de suivi. Cette méthode aboutit à l'élaboration ou à l'amélioration des moyens documentaires du système : manuel qualité, procédures, instructions de travaux, formulaires, plan qualité.

e/ - Pré audit: Après la mise en place de système qualité il est nécessaire de réaliser un audit de confirmation. Le but de cet audit est de s'assurer de la conformité du système par rapport aux exigences applicables et de vérifier l'efficacité de son fonctionnement. Cet audit préfigurerait l'audit de certification.

f/ - Certification: L'audit de certification est mené par un organisme de certification indépendant. Au Maroc c'est le ministère de l'industrie, du commerce, de l'énergie et des mines qui assure la gestion du système national de certification.

A quoi correspondent les normes ISO ?

① Qu'est ce que l'ISO

L'Organisation Internationale de la normalisation est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation de quelques 140 pays, à raison d'un organisme par pays.

L'ISO est une organisation non gouvernementale, créée en 1947. Elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et services et de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique.

Les travaux de l'ISO aboutissent à des accords internationaux qui sont publiés sous la forme de Normes Internationales.

ISO est un mot dérivé du grec ISO, signifiant « égal ». Du sens « égal » à la notion de « Norme », le cheminement conceptuel menant au choix d' « ISO » comme nom de l'organisation est facile à saisir. En outre le nom ISO est utilisé dans le monde entier pour désigner l'organisation ce qui évite la pléthore de sigles qui découlerait de la traduction de l'expression « organisation internationale de normalisation » dans les langues nationales des différents membres de l'organisation. Quel que soit le pays, la forme abrégée du nom de l'organisation est toujours ISO

② Pourquoi la normalisation

L'existence des normes non harmonieuses pour des technologies semblables, dans des pays ou des régions différents, peut contribuer à ce qu'on appelle des « obstacles techniques au commerce ». Les industries tournées vers l'exportation ont depuis longtemps senti la nécessité de s'accorder sur des normes mondiales pour aider à rationaliser le processus des échanges internationaux. C'est cet objectif qui a présidé à la création de l'ISO.

Les normes ISO ont tout d'abord eu pour but d'unifier un système de management de la qualité connu par tous et ayant un langage commun sur le plan international, facilitant ainsi l'échange des produits et des services.

Ces normes ont ensuite continué d'évoluer, mettant en place des référentiels sectoriels pour répondre aux besoins spécifiques des secteurs économiques (industrie de l'automobile, dispositifs médicaux, l'environnement, la sécurité, les services...°

Le protocole d'ISO stipulant qu'une révision doit être faite au moins tous les 5 ans celle des normes ISO 9000 version 1994 est entreprise. Le comité technique d'ISO -TC 176 entreprend donc dans cette démarche dans le but de simplifier ces normes et de les rendre compatibles avec d'autres normes de système de management.

Si le succès de ces normes n'est pas contesté, on leur reproche d'être trop procédurière, d'avoir un langage réservé aux professionnels, ou encore d'être inadaptées pour les sociétés de service. Les différents acteurs impliqués demandent une meilleure prise en compte du vécu des entreprises et de l'évolution des marchés.

Dans le but de poursuivre cette amélioration, le comité technique d'ISO-TC 176 continue son œuvre dans le but de permettre l'accessibilité de ses normes à toute forme d'entreprise, quel que soit son secteur d'activité.

La nouvelle norme ISO 9000-Version 2000 qui s'oriente sur les aspects fonctionnels de l'entreprise est donc publiée le 15 décembre 2000. L'efficacité du Système Qualité est privilégiée par rapport à la conformité des procédures qui caractérisait les normes ISO 9000-Version 1994.

→1987 : Adoption de la série des normes ISO 9000 par l'ISO

→1994 : Révision de cette série de normes par l'ISO.

→1995 : Examen et adoption des normes ISO 9000 par le comité technique d'assurance qualité marocain.

→2000 : Publication de la troisième édition des normes ISO 9000.

③ Normes ISO version 1994

Les normes ISO 9000 ont été conçues dès 1987, puis révisées en 1994, par l'Organisation Internationale de Normalisation pour donner un langage commun à l'assurance qualité qui résulte d'un consensus international. Ces mêmes normes ont été homologuées en tant que normes marocaines à partir de 1995 sous la dénomination NMISO 9000. En se conformant aux normes internationales, l'entreprise devient de classe mondiale et s'ouvre sur tous les marchés extérieurs en inspirant confiance au client. Grâce à la norme ISO par exemple, le fournisseur assure son acheteur que les procédures qualité ont été respectées, les non conformités isolées et l'épanouissement de mesure étalon ès.

L'assurance qualité repose sur les normes internationales ISO 9001, 9002, et 9003 qui constituent des référentiels pour la certification et que l'on retrouve souvent au niveau international dans les contrats entre acheteurs et fournisseurs.

ISO 9001 «Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées.».

Cette norme comporte 20 exigences relatives à un système qualité.

ISO 9002 « Modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations Associées ». Les fournisseurs assurent les procédés de fabrication ou de prestation du service. Le modèle ISO 9002 exclut la conception par comparaison à ISO 9001

ISO 9003 « Modèle pour l'assurance qualité en contrôle et essais finals ». Le fournisseur garantit la conformité avec les exigences spécifiques uniquement lors des contrôles et essais finals. Comparativement à ISO 9001, ce modèle exclut la conception, les achats, la production et l'après vente

Les normes ISO 9001, 9002, et 9003 sont des normes contractuelles.

ISO 9004 C'est une norme de management de qualité non contractuelle dont l'objet est de mettre en place un système qualité efficace et rentable pour des besoins propres à l'entreprise. Ce système vise notamment :

- atteindre les objectifs définis par l'entreprise.
- Répondre aux besoins et aux attentes des clients tout en sauvegardant les intérêts de l'entreprise.
- Optimiser et maîtriser la qualité en termes de risques, de bénéfices.

ISO 14 000 C'est une série qui a pour objectif principal de promouvoir dans les établissements une gestion à la fois plus efficace et plus rentable de l'environnement et de proposer des instruments utiles en vue de recueillir, interpréter et communiquer l'information relative à l'environnement . Elle constitue un outil permettant l'adoption d'un système axé sur les meilleures pratiques universelles.

Elle permet de : - maîtriser l'impact des activités sur l'environnement

- assurer la confiance des clients
- rentabiliser l'emploi des matières et des déchets
- prévenir tout obstacle technique au commerce
- réaliser des gains de rendement et de compétitivité dans le respect de l'environnement.

④ Normes d'ISO Version 2000

La famille ISO 9000 versions 1994 comptait quelques 27 normes et documents. Les utilisateurs de ces normes se sont particulièrement inquiétés de cette prolifération. Pour y remédier , le comité technique ISO TC/176 a convenu que la famille ISO 9000 DE Management de la qualité de l'an 2000 ne comprendra que 4 normes étayées par un nombre considérablement réduit d'autres documents (Normes de lignes directives, brochures,rapports techniques, specification techniques). Dans la mesure du possible les éléments essentiels des 27 normes sont intégrés dans 4 normes principales et deux rapports techniques qui sont :

ISO 9000 : Système de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaires.

ISO 9001 : Système de management de la qualité : Exigences

ISO 9004 : Système de management de la qualité : Lignes directives pour l'amélioration de la performance.

ISO 19011 : Lignes directives relatives aux audits de système de management qualité et environnemental.

Les 2 rapports techniques :

- L'un représente la « carte routière » de cette famille 2000
 - L'autre représente les principes de management appliqués à la qualité
- Des 3 modèles ISO (9001/2 /3) il n'en reste plus qu'un, la norme ISO 9001 qui est la seule norme d'exigences. Les normes ISO9002 et 9003 disparaissaient.

5 Management de la qualité selon ISO 9000 version 2000

Le management de la qualité appelé encore gestion de la qualité est définie par l'ISO 2000, norme dédiée aux principes essentiels et vocabulaires des systèmes de management de la qualité comme étant : « Un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »

Le management de qualité est constitué de 4 parties ou activités :

- La planification de la qualité : partie du management de la qualité axée sur la définition des objectifs qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes nécessaires pour atteindre les objectifs qualité.
- La maîtrise de la qualité : partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité.
- L'assurance de la qualité : partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité soient satisfaites.
- L'amélioration de la qualité : partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences de la qualité.

Un système de management de la qualité est définie comme étant un système permettant d'établir la politique qualité et les objectifs qualité et d'atteindre ces objectifs.

Les normes révisées relatives au système de management de la série ISO 9000 :2000 sont fondées sur huit principes de management. Ces huit principes de managements sont définis dans ISO 9000 :2000, Système de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaires et dans l'ISO 9004 :2000, Système de management de la qualité : lignes directives pour l'amélioration des performances.

Les 8 principes sont : écoute client, leadership, implication du personnel, approche processus, management par approche système, amélioration continue, approche factuelle pour la prise de décision, relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

Principe 1 : Ecoute client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au devant de leurs attentes.

Avantages clés :

- Augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché.
- Efficacité accrue dans l'utilisation de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client.
- Plus grande loyauté des clients conduisent à un renouvellement des relations d'affaires.

Aspects découlant de l'application du principe 1 « Ecoute client » :

- Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client.
- Assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client.
- Mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats.
- Gérer méthodiquement les relations avec les clients.

Principe 2 : Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel des personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme

Avantages clés :

- Les buts et objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motive.
- Les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de façon unifiée.
- Les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au minimum.

Aspects découlant de l'application du principe 2 « leadership » :

- Prendre en compte des besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les collectivités locales et la société dans son ensemble.
- Définir des objectifs et des cibles réalisables.
- Fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires et la liberté d'agir de manière responsable

Principe 3 : Implication du personnel

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'entreprise.

Avantages clés :

- Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'entreprise.
- Membres du personnel responsables de leurs performances individuelles.
- Personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

Aspects découlant de l'application du principe 3 « Implication du personnel » :

- Le personnel comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'entreprise
- Le personnel évalue sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels.
- Le personnel recherche activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience.
- Le personnel partage librement le savoir-faire et l'expérience.

Principe 4: Approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficace lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Avantages clés :

- Coûts et durées de cycle réduits par l'utilisation efficace des ressources
- Résultats améliorés, cohérents et prévisibles
- Focalisation sur les opportunités d'amélioration et classement par ordre de priorité

Aspects découlant de l'application du principe 4 « Approche processus » :

- Définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré
- Analyse et mesure du potentiel des activités clés
- Evaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et d'autres parties intéressés
-

Principe 5: Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

Avantages clés :

- Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés
- Conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme

Aspects découlant de l'application du principe5 « Management par approche système » :

- Structuration du système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la façon la plus efficace et efficiente
- Approches structurées avec harmonisation et intégration des processus
- Amélioration continue du système par le biais de mesures et d'évaluations

Principe 6: Amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme

Avantages clés :

- Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées
- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme
- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités

Aspects découlant de l'application du principe6 «Amélioration continue » :

- Utilisation d'une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme en vue de l'amélioration continue des performances de l'organisme
- Assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue
- Etablir des buts afin d'orienter l'amélioration continue et des mesures pour en assurer le suivi

Principe 7 : Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations

Avantages clés :

- Décisions bien informées.
- Meilleures aptitudes à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par références à des données factuelles enregistrées.
- Augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions

Aspects découlant de l'application du principe 7 «Approche factuelle pour la prise de décisions » :

- Garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables.
- Prise de décisions et actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition.

Principe 8 : Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Avantages clés :

- Aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties
- Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes client
- Optimisation des coûts et des ressources

Aspects découlant de l'application du principe 8 «Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs» :

- Etablir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme.
- Mise en commun des acquis et des ressources avec les partenaires
- Identifier et choisir les fournisseurs clés
- Partage d'information et des plans futurs
- Etablir des activités communes de développement et d'amélioration
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs

⑥ Mise en œuvre d'un système de management de la qualité

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité nécessite le respect des étapes suivantes :

Etape 1 : Diagnostic de l'existant :

- Connaissance des activités de l'entreprise
- Identification des processus de l'entreprise
- Mesure de la formalisation (procédures écrites) des activités par rapport aux exigences du modèle (Norme ISO)
- Elaboration du plan d'action sur la mise en œuvre du système

Ce diagnostic est réalisé sous forme d'un audit qui prend en compte les différents points de la norme et les fonctions de l'entreprise qui ont une incidence sur la qualité du produit. Ce diagnostic donne lieu à un rapport qui présente l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme et propose un plan d'action. Cette étape doit permettre de diagnostiquer les points critiques de l'entreprise par rapport à ses clients et à son organisation

Etape 2 : Lancement de la mise en œuvre :

- Rapport sur le diagnostic : amélioration à mettre en place
- Elaboration préliminaire de calendrier du projet
- Nomination du représentant de la direction et/ou d'un comité de projet qualité
- Préparation du cours du plan de communication.

Il est important de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l'entreprise. Et non pas à l'entreprise d'adopter un système de management modèle

Etape 3 : Formation à la gestion d'un système de management de la qualité :

Formation du personnel impliqué. But : compréhension du système et du rôle de chaque acteur dans le système. L'enjeu de la formation est aussi de faire comprendre à l'ensemble du personnel les enjeux de la mise en œuvre d'un système de management orienté « client » et de les rassurer face à l'obligation d'une certaine formalisation

Etape 4 : Mise en place du système de management de la qualité :

- Réorganisation et mise en place des actions d'amélioration
- Elaboration des documents écrits nécessaires à la gestion du système : méthodes, instructions de travail
- Elaboration du manuel qualité
- Diffusion de la documentation, plan de communication

L'entreprise doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, de l'autonomie de son personnel...

Etape 5 : gestion du système de management de la qualité :

- Formalisation des enregistrements qualité
- Mise en place d'indicateurs de la qualité
- Suivi des actions mises en place
- Exploitation des données recueillies
- Amélioration continue du système

L'important est de mettre en œuvre une amélioration continue. Celle-ci passe obligatoirement par la mise en place d'indicateurs pour mesurer la performance, pour constater les écarts par rapport aux objectifs fixés

Etape 6 : Formation/mise en œuvre de l'audit qualité interne :

- Choix, profil du ou des auditeurs qualité interne
- Formation des auditeurs qualité interne
- Elaboration du planning d'audit (calendrier thème)
- Mise en œuvre du système d'audit qualité

Etape 7 : Audit interne :

- Validation de l'adéquation et de la conformité entre le modèle (norme ISO retenue), le référentiel (système qualité en place) et la réalité (l'existant)
- Suivi de l'audit, actions correctives
- Revue de direction

Etape 8 : Choix de l'organisme certificateur :

- Procédure de sélection et dépôt de candidature
- Réponse aux questionnaires d'évaluation préliminaire

Etape 9 : Audit de certification :

- Préparation et plan de communication sur l'intervention
- Obtention du certificat ISO

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité est une décision stratégique de la part du chef d'entreprise. Il est à rappeler qu'il s'agit de :

- Mettre le client au centre des préoccupations de l'entreprise
- Placer la qualité comme axe essentiel de management
- Mettre en œuvre l'amélioration continue
- Demander la certification ISO 9001

Pour la réussite du projet de certification, il est nécessaire que le chef d'entreprise exprime clairement son engagement. Donc la première étape sera d'annoncer la démarche

a- Annonce du projet :

Annoncer le projet de certification ISO 9001 est fédérateur et permet d'obtenir l'adhésion de tout le personnel. Cette annonce peut être l'occasion de réfléchir sur :

- Les clients de l'entreprise : qui sont ils ? Sont-ils satisfaits ? Quelles sont les raisons de leur mécontentement ?
- Les produits : Quelle est la concurrence ? avons-nous beaucoup de non- conformité ? Avons-nous un prix compétitif ?
- Les fournisseurs : Quels sont leurs délais de livraisons ? Avons-nous beaucoup de produits non- conformes ?...

Le chef d'entreprise devra présenter la démarche en terme de :

- Actions prioritaires à mettre en œuvre
- Délai de réalisation
- Moyens alloués pour cette démarche
- Formation...

Le chef d'entreprise pourra aussi désigner un responsable qualité qui aura la responsabilité pour :

- Contrôler la mise en œuvre des processus du système de management de la qualité.
- Rendre compte à la direction du fonctionnement du système
- Sensibiliser le personnel aux exigences des clients

Cette responsabilité devra être confiée à un membre de l'encadrement. Si la dimension de l'entreprise ne permet pas cette nomination, le chef d'entreprise peut être le responsable qualité

b- L'identification et mise en œuvre des processus

Le responsable doit identifier les processus de l'entreprise. Cette identification est essentielle pour mettre un système simple et efficace et c'est une exigence de la ISO 9000 :2000. Cela suppose parfois une remise à plat des méthodes de travail de l'entreprise, mais c'est aussi un moyen de :

- Optimiser les délais d'étude, de réalisation de livraison etc
- Optimiser le travail de chacun
- Optimiser les ressources, réduire les coûts
- Optimiser les compétences des acteurs de l'entreprise
- Simplifier l'organisation.

Cette identification et la description des processus permettront de rédiger les procédures et les documents nécessaires à la maîtrise du système de management de la qualité.

⑦ La certification aux normes ISO 9000 version 2000

Les normes ISO 9000 décrivent les dispositions à prendre dans l'entreprise pour mettre en œuvre un système de management de la qualité :

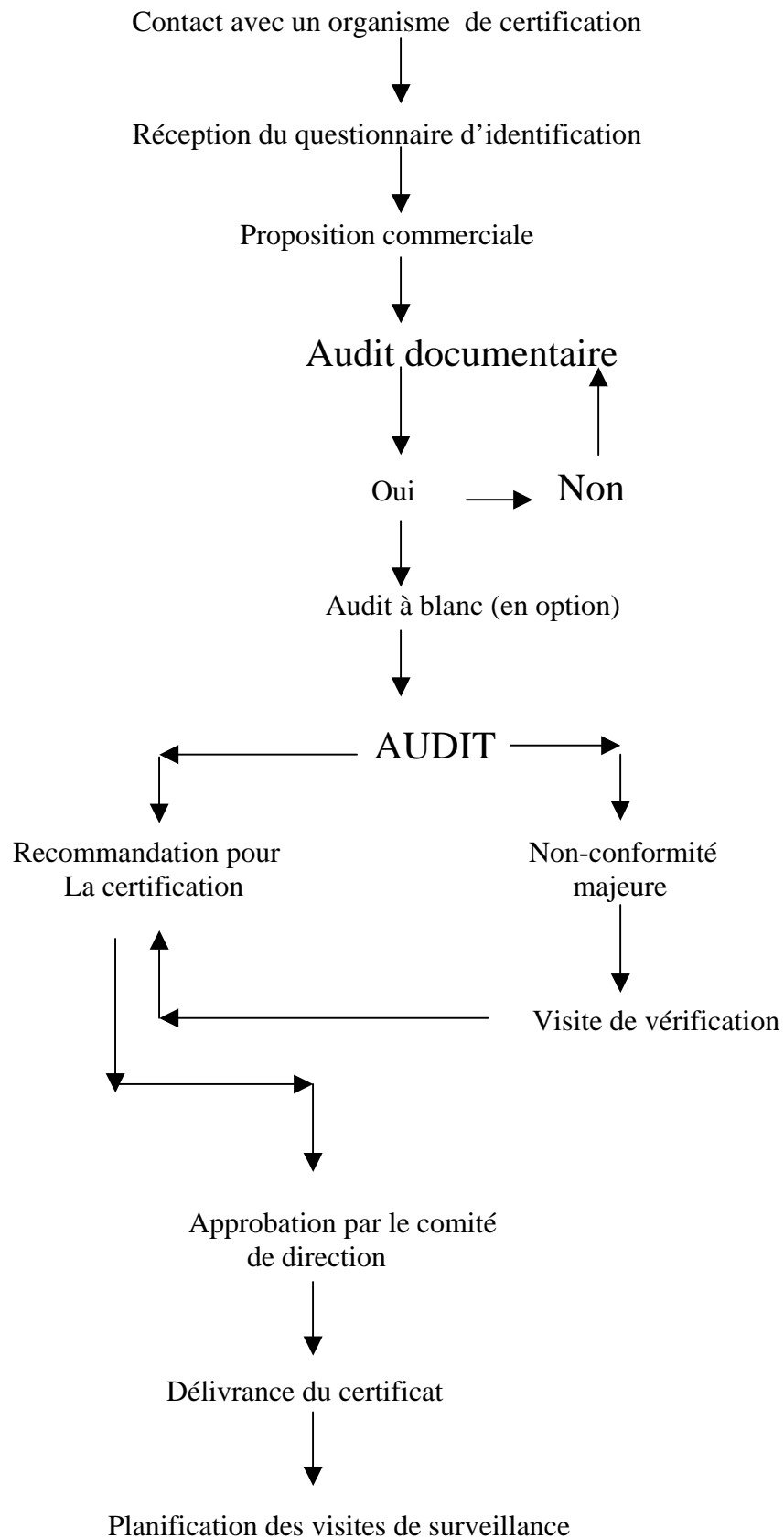
- Démontrer qu'elle est apte à fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences de ses clients
- Satisfaire ses clients par l'application efficace du système, qui inclut les processus pour l'amélioration continue et la prévention des non-conformités

Ces dispositions sont pour le client l'assurance de la qualité. Les exigences de la norme constituent un référentiel qui est reconnu mondialement.

La certification aux normes ISO 9000 est la reconnaissance par un organisme national accrédité, que les exigences de la norme sont appliquées. Elle démontre que l'entreprise est apte à fournir une qualité régulière et qu'elle est en mesure de prendre toutes les dispositions nécessaires pour donner confiance à ses clients. Cette certification est délivrée après un audit réalisé par un organisme de certification, qui permet d'évaluer le système qualité mis en place conformément aux exigences de la norme. La certification n'est pas une fin en soi : elle ne garantit pas nécessairement la réussite de l'entreprise. Mais l'adopter, c'est conduire une démarche d'amélioration de la qualité et de sa gestion puisque la certification s'obtient lors qu'il est constaté que la gestion du système de management de la qualité est conforme à des règles définies par les normes ISO 9001. Cette certification peut être considérée comme une opportunité extérieure offerte à l'entreprise pour la faire bouger, replacer explicitement la gestion de la qualité en tant qu'axe majeur du management et faire participer tous ses membres à un projet d'amélioration.

Depuis décembre 2000, les entreprises peuvent être certifiées selon la norme ISO 9001 : Système de management qualité : Exigences. Des exclusions pourront être envisagées à ces exigences selon la nature de l'organisme et son produit.

Le processus de certification commun dans ses grandes lignes à tous les organismes certificateurs, comprend plusieurs étapes :



Après la certification un audit de contrôle est réalisé chaque année .Le renouvellement du certificat donne lieu à un nouvel audit complet. La vie ne s'arrête pas avec la certification. La nouvelle Norme ISO 9000 incite aujourd'hui l'entreprise à faire évoluer son système de management vers la qualité totale.

⑧ L'utilité de cette démarche

La certification apporte à l'entreprise outre la reconnaissance de la qualité par les donneurs d'ordre, une gamme d'avantage permettant de faire progresser l'entreprise. Cette démarche, moteur d'une amélioration continue du management de la qualité, permet d'obtenir une plus grande implication de la direction, de mieux comprendre les enjeux, de bien gérer les projets et de faire évaluer l'organisation.

Incitant à mieux communiquer, cette version de la norme est un vecteur de motivation interne. Elle permet ainsi de fédérer les équipes autour de méthodes de travail communes et d'optimiser les ressources de l'entreprise. Cette mise en œuvre permet également :

➤ En interne

- D'anticiper et d'éviter les dysfonctionnements
- De réduire les coûts de non qualité et supprimer les coûts cachés (gaspillage, retouche...)
- De réduire les coûts de contrôle
- D'innover
- De mettre en œuvre des processus d'amélioration
- D'entretenir les relations avec les partenaires
- D'améliorer la rentabilité
- De développer une culture orientée clients

➤ En externe

- De revoir les exigences du marché
- De répondre aux exigences du client et le fidéliser
- De rester compétitif
- De développer de nouvelles parts de marché
- D'avoir une image forte et une reconnaissance internationale de ses produits et de ses services

Norme ISO 9001

La nouvelle norme s'intéresse aux processus de l'entreprise nécessaires à la satisfaction des clients, en respectant leurs exigences. La première exigence de la norme ISO 9001 de la responsabilité du chef d'entreprise est l'identification des processus de l'entreprise.

Un processus présuppose :

- Des éléments entrants mesurables
- Une valeur ajoutée
- Des éléments de sortie mesurables conformes à des critères d'acceptation
- Un caractère reproductible

Dans une entreprise, il y a 3 grandes familles de processus :

- Les processus de direction
- Les processus de réalisation du produit / service
 - la conception
 - les achats
 - la production
- Les processus de support

Chaque processus identifié doit ensuite être décrit. Décrire un processus c'est :

- Lui donner un nom
- Identifier les données d'entrée
- Identifier les données de sortie
- Décrire l'enchaînement des activités du processus
- Décliner les acteurs concernés par le processus
- Identifier les ressources nécessaires à la réalisation du processus

Pour chaque processus identifié, un « pilote » devra être désigné qui aura la charge de surveiller la mise en œuvre et mesurer les performances du processus

Dans le cadre de cette approche processus, l'entreprise doit décrire comment les hommes, les ressources et les processus sont organisés pour permettre la satisfaction des clients et pour s'améliorer en permanence. Ceci est assez éloigné de l'esprit de « assurance qualité » selon lequel il fallait démontrer un fonctionnement conforme à un modèle pré-établi.

Cette approche a modifié la façon de préparer et de réaliser les audits. L'auditeur doit donc adapter ses pratiques d'audits.

La norme ISO 9001 se compose des paragraphes suivants :

- 4 – Système de management de la qualité
 - 4-1 Exigences générales
 - 4-2 Exigences générales relatives à la documentation
 - 4-2-1 Généralités
 - 4-2-2 Manuel qualité
 - 4-2-3 Maîtrise des documents
 - 4-2-4 Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité
- 5 – Responsabilité de la direction
 - 5-1 Engagement de la direction
 - 5-2 Ecoute client
 - 5-3 Politique qualité
 - 5-4 Planification
 - 5-4-1 Objectifs qualité
 - 5-4-2 Planification du système de management qualité
 - 5-5 Responsabilité, autorité et communication
 - 5-5-1 Responsabilité et autorité
 - 5-5-2 Représentant de la direction
 - 5-5-3 Communication interne
 - 5-6 Revue de direction
 - 5-6-1 Généralités
 - 5-6-2 Elements d'entrée de la revue
 - 5-6-3 2 Elements de sortie de la revue
- 6- Management des ressources
 - 6-1 Mise à disposition des ressources
 - 6-2 Ressources humaines
 - 6-2-1 Généralités
 - 6-2-2 Compétences, sensibilisation et formation
 - 6-3 Infrastructures
 - 6-4 Environnement de travail

- 7 – Réalisation du produit
 - 7-1 Planification de la réalisation du produit
 - 7-2 Processus relatifs aux clients
 - 7-2-1 Détermination des exigences relatives au produit
 - 7-2-2 Revue des exigences relatives au produit
 - 7-2-3 Communication avec les clients
 - 7-3 Conception et développement
 - 7-3-1 Planification de la conception et du développement
 - 7-3-2 Elements d'entrée de la conception et du développement
 - 7-3-3 Elements de sortie de la conception et du développement
 - 7-3-4 Revue de la conception et du développement
 - 7-3-5 Vérification de la conception et du développement
 - 7-3-6 Validation de la conception et du développement
 - 7-3-7 Maîtrise des modifications de la conception et du développement
 - 7-4 Achats
 - 7-4-1 Processus d'achats
 - 7-4-2 Informations relatives aux achats
 - 7-4-3 Vérification du produit acheté
 - 7-5 Production et préparation du service
 - 7-5-1 Maîtrise de la production et de la préparation du service
 - 7-5-2 Validation des processus de production et de préparation du service
 - 7-5-3 Identification et traçabilité.
 - 7-5-4 Propriété du client
 - 7-5-5 Préservation du produit
 - 7-6 Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure
- 8 – Mesure, analyse et amélioration
 - 8-1 Généralités
 - 8-2 Surveillance et mesures
 - 8-2-1 Satisfaction du client
 - 8-2-2 Audit interne
 - 8-2-3 Surveillance et mesure des processus
 - 8-2-4 Surveillance et mesure du produit
 - 8-3 Maîtrise du produit
 - 8-4 Analyse des données
 - 8-5 Amélioration
 - 8-5-1 Amélioration continue
 - 8-5-2 Action corrective
 - 8-5-3 Action prévenue

Norme ISO 9004 : Système de management de la qualité : Lignes directives pour l'amélioration de la performance.

L'amélioration des performances, c'est la partie du management axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire les exigences. L'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité de son système de management de qualité en utilisant : la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions préventives et correctives, la revue de direction.

Les méthodes utilisées sont multiples et se basent sur l'amélioration des processus de l'entreprise. Cette Norme est un outil de management pour les entreprises qui veulent intégrer l'ensemble de leurs activités au système de management de la **qualité totale**. C'est une Norme de recommandations, destinée à l'amélioration des performances, non utilisables dans un cadre contractuel.

Norme ISO19011 : Système de management de la qualité : « Lignes directrices pour l'Audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental »

C'est une Norme nouvellement créée pour remplacer 6 normes qui disparaissaient. Il s'agit de :
ISO 10011 : relative à l'Audit des systèmes qualité et aux critères de qualification des auditeurs qualité

ISO 14010 ; spécifique aux principes généraux d'audit environnemental

ISO 14011 : spécifique aux procédures d'audit environnemental

ISO 14012 : qui fixe les critères de qualification des auditeurs environnementaux

La Norme ISO19011 version 2000 se caractérise par des conseils supplémentaires ou des exemples qu'elle fournit sur des points particuliers et qui sont destinés à faciliter l'utilisation de cette Norme notamment par les petits organismes.

Cette Norme est structurée autour de 4 principaux chapitres :

- Chapitre 1 : décrit les principes de l'Audit : il s'agit des principes applicables aux auditeurs et ceux applicables à l'Audit.
- Chapitre 2 : fournit des conseils pour le management des programmes d'audit. UN programme d'audit peut comprendre un ou plusieurs audits ainsi que les activités nécessaires pour planifier et organiser les audits et fournir les ressources pour les réaliser de façon efficiente dans les délais impartis
- Chapitre 3 : traite la réalisation des audits et de la constitution des équipes d'audit : il s'agit des activités d'audit portant sur : la planification, la réalisation, et le suivi des audits programmés.
- Chapitre 4 : donne des conseils sur la compétence nécessaire aux auditeurs et sur le processus de leur évaluation. La compétence des auditeurs est établie par la démonstration de qualités personnelles conjuguées avec les aptitudes obtenues par la formation initiale, la formation d'auditeur et l'expérience d'audit. L'évaluation des auditeurs s'opère aux stades suivants :
 - évaluation initiale des personnes qui souhaitent devenir auditeurs
 - évaluation des auditeurs pour la constitution des équipes d'audits ;
 - évaluation continue des performances pour assurer le maintien des compétences et des aptitudes des auditeurs.

Qu'est ce que la marque NM

C'est la preuve qu'un produit ou un service est conforme aux normes marocaines le concernant. C'est une marque de certification. Elle est délivrée par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Energie et des Mines.

Qui sont les intervenants dans la certification des produits marocains

➤ **Organisme certificateur** : Le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Energie et des Mines, en tant qu'organisme certificateur est chargé de :

- Attribuer le droit d'usage de la marque de conformité aux normes marocaines
- Surveiller, ultérieurement à l'attribution de la marque, le maintien de la conformité aux normes

➤ **Comités Techniques de certification** : Ils sont chargés de gérer les activités de la certification des produits : examen des rapports de vérification et d'essais, décision de certification. Ils sont constitués de différentes parties intéressées : producteurs, utilisateurs, administration et laboratoires.

➤ **SNIMA** : Service de la Normalisation de l'Industrie Marocaine

Ce service assure le secrétariat des Comités Techniques de Certification

➤ **Laboratoires** : Ils sont désignés par les Comités Techniques de Certification et sont chargés de réaliser les essais de conformité aux normes.

➤ **Agents de vérification** : Il s'agit d'un corps d'Auditeurs Qualité qui sont chargés d'effectuer les visites de vérifications et de prélever les échantillons nécessaires pour les essais.

Les enjeux de la marque NM

La marque NM est un atout majeur au service des entreprises, des consommateurs, et du législateur. En effet, elle présente les avantages suivants :

- Mieux vendre : elle procure un avantage commercial qui facilite la vente d'un produit ou d'un service puisqu'elle apporte la preuve objective que le bien proposé a effectivement les caractéristiques et les performances telles que définies dans le référentiel.
- Mieux acheter : elle présente pour le consommateur le moyen d'obtenir des garanties quant à la conformité des produits acquis.
- Mieux réglementer : La certification des produits peut être utilisée par les pouvoirs publics.

Elle permet en effet d'éviter les contrôles répétitifs et d'assurer une parfaite harmonie entre pratiques commerciales et contraintes réglementaires

Informations sur les attitudes et les comportements favorables à l'atteinte de la qualité dans le service à la clientèle

La qualité de service

Le service est l'ensemble des prestations auxquelles les clients s'attendent.

La qualité de service est une notion qui dépend de la perception client et non du prestataire. Celui-ci peut estimer qu'il en fait beaucoup pour ses clients alors que ceux-ci sont d'un avis contraire.

La qualité de service mobilise toute l'entreprise

La maîtrise de la qualité est devenue un élément déterminant de la compétitivité, de la survie de l'entreprise. D'une part on a mesuré que la non qualité coûte très chère. D'autre part, les consommateurs sont de plus en plus exigeants. Ainsi pour conserver sa clientèle l'entreprise doit entreprendre un ensemble d'efforts et de démarches pour la maîtrise de la qualité de service. En effet, chaque fois qu'il y a de la non qualité en amont, celle-ci se retrouve entre les mains de ceux qui ont la charge de représenter l'entreprise devant le client. Une stratégie de qualité ne peut donc réussir que si elle prend en compte tous les intervenants de la chaîne au service du client. Un seul maillon de la chaîne vient décevoir le client et c'est l'ensemble de la chaîne qui en pâtit. C'est par le maillon le plus faible qu'un client juge le service rendu. Tous les services de l'entreprise doivent donc concourir à communiquer sa qualité de service : la publicité, l'accueil, l'utilisation de téléphone, la rapidité d'accès à son employé, le traitement des lettres de réclamation, l'aménagement des locaux....

Il faut donc orienter les efforts de tous vers un objectif commun : la satisfaction des clients que l'entreprise a choisi comme marché cible. C'est pourquoi, il est nécessaire de motiver le personnel de contact. En effet celui-ci doit aimer ce qu'il fait, retirer de la fierté de son travail et s'y engage totalement. Ainsi il doit bénéficier d'une considération totale.

Choix d'une stratégie de service est primordiale

A la base d'une stratégie de service il y a toujours une promesse faite au client. Celle-ci doit respecter certains critères :

- elle doit être conçue en fonction de la clientèle
- elle doit être communiquée clairement à cette clientèle
- l'entreprise doit s'y tenir
- il ne peut y avoir qu'une promesse par clientèle cible

Il ne faut pas promettre plus qu'on ne peut tenir, sinon on perdra le client, il ne faut pas promettre moins car on rate alors la clientèle cible.

Les différents types de service offerts par l'entreprise :

- les services de base : il faut être excellent, si non c'est l'existence de l'entreprise qui est remise en cause \Rightarrow C'est assurer son existence
- les services facilitant : Il s'agit d'assurer au client le zéro souci \Rightarrow C'est assurer la qualité de service
- les services différentiels : il s'agit de s'affirmer par rapport à la concurrence \Rightarrow C'est assurer son avenir

La ressource la plus précieuse pour une entreprise est son portefeuille clients, or, un client heureux achète, se multiplie et revient. C'est pourquoi il faut transformer le 1^{er} contact en une expérience gratifiante pour lui.

La qualité de service client c'est la manière dont le client la perçoit. Celui-ci la juge selon 2 critères :

- les promesses faites sont-elles tenues
- les problèmes soulevés sont-ils réglés

La qualité de service permet de susciter une image positive dans l'esprit du client à travers les attitudes et les comportements favorables de l'entreprise suivants :

➤ **Etre attirant :**

- Avoir des locaux accueillants (guichets au bon niveau, chaleur agréable, sièges confortables...).
- Faire le ménage autour de soi (propreté et netteté sont des signes extérieurs de la qualité du service).
- Avoir une tenue correcte.
- Eviter les postures inacceptables (fumer une cigarette, mâcher du chewing-gum)

➤ **Adopter une attitude positive :**

- Sourire sincèrement
- Avoir une attitude ouverte et décontractée
- Ne pas parler de ses problèmes personnels.
- Ne pas accueillir le client avec « comment allez-vous ? » mais avec « Ravi de vous rencontrer », « Ravi de vous recevoir ».

➤ **Adopter un langage positif :** Il faut éviter :

- Les mots noirs qui jettent l'inquiétude dans l'esprit du client (problème, inconvénient, danger, regret...)
- Les mots négatifs qui créent un climat négatif
- Les mots dubitatifs qui affaiblissent la portée de ce que l'on dit et introduisent le doute dans l'esprit du client (peut-être, sans doute, un peu...)
- Les mots agressifs (c'est faux, c'est impossible ...)
- Les mots trop techniques

➤ **Traiter le client comme s'il était unique :**

- L'accueillir dès qu'il entre
- Le saluer
- Le reconnaître (être physionomiste)
- Le regarder
- Le valoriser
- Le traiter de la manière dont il souhaite être traité
- Etre attentif à ses remarques
- Respecter sa différence
- Personnaliser le service
- Le maintenir informé

➤ **Etre fiable :**

- Faire ce que l'on promet
- Le faire au moment prévu
- Le faire bien la première fois
- A prix égal, donner toujours le même service aux clients
- Ne pas se contredire
- Apporter la même réponse à la même question quelle que soit la personne qui la donne

➤ **Etre crédible :**

- Ne pas promettre plus qu'on ne peut tenir
- Respecter sa parole
- Ne jamais mentir aux clients

➤ **Agir et réagir vite :**

- Réagir tout de suite
- Ne pas faire attendre le client
- L'accueillir tout de suite
- Lui donner ce qu'il demande
- Etre disponible
- Ne pas disparaître

➤ **Etre compréhensif :**

- Se mettre dans la peau du client pour comprendre son point de vue
- Ecouter avec attention
- Poser les bonnes questions
- Parler la langue du client
- Adapter ses services aux besoins du client
- Adapter la solution à ses problèmes

➤ **Bien traiter le client mécontent :**

Il faut utiliser les problèmes comme des opportunités pour prouver l'excellente qualité de service de l'entreprise :

- Garder son calme et adopter une attitude d'écoute
- Emmener le client mécontent à l'écart des autres clients
- Le faire de préférence asseoir
- Se placer sur le même niveau physique que lui
- Le laisser « vider son sac » sans l'interrompre
- Montrer qu'il est écouté avec sollicitude
- Pratiquer l'empathie
- Baiser le ton de la voix
- Prendre des notes
- Reformuler ses propos
- Eviter les mots malheureux
- Considérer la réclamation comme une question
- Poser des questions simples et directes pour la traiter
- Présenter la solution de façon positive
- Clôturer l'incident poliment
- Remercier le client d'être venu parler de ses déboires
- Faire un suivi de la réclamation

Ne jamais faire perdre la face au client

Un client n'a pas toujours raison, mais il vaut la peine de lui donner raison

La nécessité d'assurer la continuité de la QDS (Qualité De Service)

Le zéro -défaut passe par une chasse implacable aux erreurs. Il est donc nécessaire de mesurer à tout moment la satisfaction du client. L'alarme doit être tirée dès que le taux d'insatisfaction est supérieur à 20%. Il ne devrait jamais dépasser 60%

Pour analyser et contrôler la qualité où le service est presté, il faut impérativement établir les différentes étapes par lesquelles le client passe pour acquérir le service. A chaque étape, il faut :

- Définir ses attentes et les traduire en normes de qualité.
- Se demander ce qui peut rater.
- Mettre en place les sources qui permettent au service de tenir ses promesses.

- Personnel
- Méthodes
- Equipement
- Matière première

Il faut toujours analyser, dans le cycle de la QDS, les points où il y a un décalage important.

Pour mesurer la QDS, il existe plusieurs méthodes : questionnaires (enquête de satisfaction), interviews par téléphone, courrier, la méthode du « client mystère », interrogations d'anciens clients, etc.

Il ne faut jamais négliger les réclamations, car elles mettent en évidence les lacunes du service. Elles sont une seconde chance pour l'entreprise. Rien ne vaut une réclamation pour consolider les liens avec un client.

**70% des clients qui réclament reviendront si on résout le problème en leur faveur
95%reviendront si on résout le problème sur le champ**

Une réclamation a un côté positif : elle rend service à l'entreprise en lui permettant d'améliorer son organisation, ses services, son contact clientèle, etc.

C'est pourquoi, il faut adopter une bonne stratégie du traitement des réclamations

- Les rechercher et les solliciter
- Prendre chaque réclamation au sérieux
- Impliquer tous les échelons de l'entreprise dans la détection et la résolution des réclamations de la clientèle.
- Mettre au point un système pour documenter et classer les réclamations
- Tirer des leçons des réclamations

Une réclamation bien réparée est la source d'un nouveau client

Pour prévenir et traiter les réclamations,il est nécessaire de mettre en place des groupes de travail (cercles de qualité, cellules de veilles etc.) et de définir des normes de qualités des services utilisables par toutes l'entreprise.

La qualité de service est totale ou elle ne l'est pas

Ici, comme ailleurs, le client a plus en plus l'embarras du choix. De ce fait, il exige non seulement des produits et des services qui répondent d'une manière fiable à ses attentes et à ses besoins, mais il veut également des produits de qualité, au moindre coût et aux meilleures conditions. En plus, il demande que les produits ou services qu'on lui propose ne compromettent pas sa santé et qu'ils respectent l'environnement (processus et produits non polluants : label vert par exemple)

La qualité doit donc aujourd'hui être globale pour garantir la pleine satisfaction de client « la qualité est totale ou elle n'est pas ».

Pour satisfaire toutes les exigences du client, tout dans l'entreprise doit être de qualité : la stratégie, les structures, le style de management, le savoir faire, les systèmes et les valeurs que l'entreprise défend et entend faire partager. Il s'agit pour l'entreprise :

- D'assurer la qualité des produits et des prestations dans les meilleures conditions de coût, de délais et de service d'accompagnement.

- De rechercher en permanence la qualité du fonctionnement de toute l'entreprise avec ses hommes, ses moyens, ses ressources, son organisation.
- D'entraîner dans cette démarche de progrès continu tous ses partenaires.

Les enjeux de la qualité de service

☞ Toute prestation, même si on la croit uniquement technique, contient une part de service.

☞ Il faut fournir des indices matériels, attractifs et valorisants du service que l'on rend pour que ce soit visible.

☞ La qualité de service contribue à l'image de marque : elle permet de se différencier des concurrents et permet d'instaurer un climat de confiance. Elle apporte une valeur ajoutée au produit réalisé et peut donc être monnayable.

Dans ce cas elle est incluse au contrat des parties, si non elle doit être considérée que c'est un plus qui fait partie d'un nécessaire non écrit du contrat, néanmoins attendu et dû dans l'intérêt commun des contractants. Toute la difficulté est seulement d'apprécier le niveau de ce service.

N'est du que ce niveau, pas plus pas moins.

☞ Il faut choisir un niveau de prestation attendu par le client et respecter systématiquement ce niveau : un client satisfait le dit à trois personnes, un client insatisfait le dit à dix.

☞ Pour bien répondre en service il faut se mettre à la place de son «client» afin de lui apporter la solution la plus adéquate à ses besoins.

☞ IL convient d'avoir un comportement adapté à ce qu'attend le client. Sans pour autant nuire aux intérêts de celui qui produit la prestation ; attention à la surqualité ; équilibrer la balance.

☞ La qualité de service obéit à la relation client/fournisseur c'est-à-dire qu'elle n'est pas exclusivement orientée du fournisseur vers le client. Toujours se souvenir du nécessaire équilibre de la balance d'intérêt que formalise le contrat entre les parties. Attention, cependant à ne pas oublier que toutes les actions de qualité de service mise en œuvre ont une finalité première qui est de satisfaire les besoins du client final.

☞ L'absence de qualité de service contribue à l'apparition de la non qualité.

☞ La qualité de service est une composante de la qualité :

- Elle contribue à la satisfaction des besoins du client en accompagnant le produit contractuel tangible, visible, d'une prestation non nécessairement contractuelle et intangible, mais attendu et/ ou souhaitée par le client.
- Le plus souvent elle favorise la non apparition des coûts de non qualité, donc la qualité.

*Résumé de théorie
et
Guide de travaux pratiques*

Assurer la qualité du service à la clientèle

Les effets de l'approche qualité sur la clientèle

La qualité c'est satisfaire le client

Selon l'organisation internationale de normalisation (ISO), la qualité est définie comme « l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'une entité (produit, activités, processus, organisme ou personne) qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites du client »

C'est donc le client qui est le juge final de la qualité qui lui est offerte : La qualité c'est avant tout satisfaire le client. Agissant des services, l'impact de la non qualité est encore plus fort et souvent irréversible. EX un malade mal pris en charge s'en souviendra toute sa vie et fera part de son indignation à plusieurs dizaines de personnes. En effet le client n'est pas seulement celui qui consomme nos produits ou nos services .C'est quelqu'un qu'il faut séduire, convaincre et fidéliser.

☞ Écouté, rassuré, satisfait, il maintiendra sa confiance

☞ Trompé ou déçu, il abandonnera le produit ou le service et il fera bénéficier la concurrence de ses faveurs

Dans tous les cas, il communique ses sentiments à son entourage. Par ailleurs, il revient plus chère d'acquérir un nouveau client que d'en conserver un ancien

La non qualité

☞ La non qualité est la non conformité :

- ❖ Au besoin réel du client
- ❖ A la stratégie de l'entreprise
- ❖ A l'intérêt général

EX de produit ou service ne disposant pas de qualité :

- Piles neuves qui ne durent que quelques heures
- Allumettes qui ne s'allument pas
- Paquet de chips molle
- Une file d'attente interminable à certains guichets
- Un mauvais accueil
- Une réclamation écrite demeurée lettre morte
- Un service défectueux...

☞ Elle peut se traduire par :

- ❖ La sous qualité : un client « baladé » au téléphone sur une dizaine d'interlocuteurs avant de trouver la personne pouvant l'informer.
- ❖ La sur qualité : brochure d'informations au luxe indécent par rapport au standing du client.

Comment repérer un vrai problème de non qualité

- faire comme si on est le client.
- Identifier les manifestations de non qualité chez le personnel.
- Demander directement au client son avis sur la qualité du produit.
- Vérifier qu'il s'agit bien d'un problème de non qualité.

Pourquoi les clients n'achètent ils pas

- Le mépris du vendeur à l'égard du client.
- La relativité de la non qualité par rapport au temps.
- Le décalage entre ce que le fournisseur propose et le besoin du client.
- La perception de la non qualité par l'utilisateur.
- La destruction de la confiance.

Pourquoi l'entreprise n'arrive pas à trouver et à garder le vendeur adéquat

- Parce que l'entreprise qui ne cherche que des vendeurs nés, n'en trouve pas :
Etre un vendeur adéquat suppose la maîtrise des techniques de vente et l'attachement aux intérêts de l'entreprise.
- Parce que ses besoins ne sont pas satisfaits :
 - aspect financier.
 - formation intégration.
 - sentiment d'appartenance à l'entreprise.



Avoir un vendeur stable : le traiter comme client

Mesure de la satisfaction client

La satisfaction du client doit être mesurée, en effet cette mesure étant un outil majeur de réactivité qui permet :

- De mieux positionner la gamme des services offerts par rapport aux mutations technologiques et commerciales en cours.
- D'identifier des gains de productivité et de qualité intéressante.
- Marquer l'intérêt de l'entreprise aux attentes des clients pour mieux les fidéliser.

L'intérêt d'une intervention conseil pour mesurer cette satisfaction client est de fournir un résultat concret et objectif. Cette intervention aboutit :

- A la production d'indicateur de performance qualité.
- A la fourniture de rapports sur les caractéristiques de la qualité perçue par le client.
- A la mise en place d'actions de progrès visant à réduire la non qualité et à améliorer les performances commerciales et financières.

Avantages de la qualité

Avec la mondialisation des marchés, La norme constitue une preuve de compétence et d'efficacité et procure à l'entreprise des avantages compétitifs. Elle permet d'obtenir la confiance des clients et de mieux mobiliser le personnel de l'entreprise.

Il est admis que la certification procure les avantages suivants à la fois aux clients et aux fournisseurs.

- ① Pour le client : fiabilité accrue du produit ou service, réduction du coût des produit, réduction du temps de production.
- ② Pour le fournisseur : cycle plus court, assurance d'une qualité constante, réduction du coût.

Certification du service

La qualité reconnue d'un produit constitue la force d'une entreprise. Elle résulte d'un savoir faire unique mis au service des attentes client.

Aucune norme qualité universelle ne permettra, à elle seule d'atteindre ce niveau d'excellence par la différence.

Ce savoir faire peut aujourd'hui être partagé et pérennisé au sein de l'entreprise tout en étant apprécié des clients.

La certification de services est centrée sur la simple obligation de respecter les exigences de performance qualité.

L'intérêt d'une intervention conseille pour accompagner cette démarche est d'apporter un résultat concret et formaliser. Cette intervention permet :

- De traduire les exigences qualité sur la base du cadre documentaire que constitue le référentiel qualité.
- De préparer les meilleures conditions d'application en interne.
- D'aboutir à une certification de service reconnue officiellement et intéressante sur le plan commercial.

Conclusion générale

La notion de la qualité a beaucoup évolué dans le temps. Elle ne se limite pas aujourd'hui à un contrôle strict des produits, ni même à l'assurance de la qualité auprès des clients, mais elle constitue un véritable outil de management fondé sur la recherche permanente de la satisfaction des clients et l'efficacité du système de management de la qualité. C'est une démarche de mobilisation de toutes les intelligences de l'entreprise en vue d'accroître sa compétitivité. Cette démarche repose sur une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité qui s'avère indispensable pour se maintenir dans un marché concurrentiel et instable.

L'approche qualité dans le secteur des services est l'une des composantes essentielle dans le processus de mise à niveau de ce secteur. Cette démarche est importante pour les entreprises qui cherchent à s'inscrire dans la nouvelle dynamique commerciale au niveau mondial afin de se mettre au niveau des concurrents les plus performants. Les responsables doivent veiller à privilégier la qualité des services car la mondialisation actuelle passe d'abord par la qualité des prestations vis-à-vis des clients.

OFPPT/DRIF		46
<i>Résumé de théorie et Guide de travaux pratiques</i>	<i>Assurer la qualité du service à la clientèle</i>	

ANNEXE 1

La méthode de traitement de problème

Ce qu'est la méthode de traitement de problèmes

Il s'agit :

- D'une méthode générale qui peut s'appliquer à plusieurs types de problèmes ;
- D'une démarche de progrès qui favorise le changement ;
- D'un langage commun en termes d'outils d'analyse et de représentation.

Ce qu'elle n'est pas

Il ne s'agit pas :

- D'une approche unique et exclusive de travail ;
- D'un dogme, le but n'étant pas d'appliquer des outils, mais plutôt de résoudre des problèmes :

Etape n°1 : poser le problème

« Un problème bien posé est à moitié résolu. »

Quelle est la situation actuelle ?

↳ Collecte, quantification et vérification des données.

Quelle est la situation souhaitée ?

↳ Définir les objectifs visés

Quels sont les problèmes?

↳ Problème = Ecart entre une situation réelle (ce qui est) et une situation souhaitée (ce qui devrait être), ce qui est défaut, difficulté, dysfonctionnement, insatisfaction, besoin d'amélioration, prévention.....

Quel est le problème prioritaire à traiter?

↳ Critères de choix d'un problème :

- Accessible au groupe,
- Motivant,
- Utile.

Etape n°2 : Rechercher les causes

« Des symptômes à la cause. »

Quelles sont toutes les causes possibles de l'écart?

↳ Faire un brainstorming en veillant :

- A rejeter dans cette étape les solutions,
- A tenir compte des enchaînements causes-effets.

↪ Faire parfois appel à un expert :

Quelle est la nature des causes?

↪ Identifier 3/6 catégories auxquelles les causes peuvent appartenir :

Exemple :

- 5M : Machines, Main-d'œuvre, Matière, Méthodes, Milieu.
- Causes internes, externes, frontières.
- Etapes d'un procédé ou d'une procédure.

↪ Tracer le diagramme causes-effets d'Ishikawa pour visualiser les causes.

Quelles sont les causes principales (et sur lesquelles on peut agir)?

↪ Classement par pondération.

Etape n°3 : Choisir la solution

« Il existe au moins huit façons de faire une chose. »

Quelles sont toutes les solutions possibles pour modifier une cause, un effet ou un mécanisme?

↪ Brainstorming :

- Pouvons-nous innover ?
- Pouvons-nous modifier ?
- Pouvons-nous adapter une solution déjà utilisée ?

↪ Tableau des causes et des solutions :

Quelles solution choisir.

1. Définition des critères de choix :

A quels critères - ou conditions -les solutions devront-elle répondre ?

(Délai, coût de mise en œuvre, efficacité, faisabilité, sécurité,...)

2. Confronter les solutions aux critères retenus

↪ Tableau de comparaison des solutions aux critères (matrice de comptabilité).

3. Sélectionner la ou les meilleures solutions :

- Eliminer les solutions qui ne répondent pas aux critères,
- Retenir les solutions qui répondent le mieux à tous les critères (ou à la plupart d'entre eux),
- Tester parfois la solution (projet pilote).

Il n'existe pas de solution qui puisse résoudre un problème à 100%.

La solution est comme un produit que l'on fabrique. Si on veut la faire adopter, il faut convaincre les acteurs de son intérêt, de sa pertinence :

- Préparer,
- Organiser,
- Animer la réunion de présentation.

Etape n°4 : Mettre en œuvre et assurer le suivi de la solution

« Ne rien entreprendre qui ne puisse être évalué. »

Quelles sont les modalités d'action?

- Rôles : qui fait quoi et quand ?
- Moyens matériels.
- Délais et planning.
- Indicateurs de suivi.

Où en sommes-nous ?



Suivre la réalisation et déclencher l'alerte en cas de dérive.



Mesurer et contrôler les résultats.

- Que va-t-on mesurer ?
- Comment ?
- Où et à quel rythme ?

Quel est l'impact de la solution sur le problème ?

Quelques outils méthodologiques de traitement de problèmes**A- Le brainstorming :****But** : Produire en groupe et en toute liberté un nombre maximum d'idées sur un thème donné**Principe** :

- Plus le nombre d'idées augmente, plus on a de chance d'y trouver les bonnes
- Un individu a plus d'imagination quand il travaille en groupe (enrichissement par les idées des autres)
- La production d'idées augmente quand l'individu n'est pas critiqué

Déroulement :

1- phase préliminaire : (< 10 minutes)

- L'animateur rappelle les règles à respecter lors des 3 phases du brainstorming et les affiche
- L'animateur présente le thème sous la forme d'une question qu'il affiche (ex : quelles peuvent être toutes les causes à l'origine du problème)

2- Phase de réflexion et d'expression des idées : (< 30 minutes)

- Réflexion individuelle
- Tour de table (chacun donne une idée non remise)
- Les écrire dans l'ordre chronologique
- Les numéroter au fur et à mesure
- Souligner le ou les mots clés explicitant l'idée

3- exploitation

- écarter les idées hors sujet
- regrouper les idées de même nature
- classer les id »es par sous thèmes

A l'issue de cette phase les idées sélectionnées sont prêtes pour être exploitées avec un outil adéquat (matrice de compatibilité, diagramme (d'Ishikawa)

B - Le diagramme d'Ishikawa

a) But : classer et visualiser toutes les causes susceptibles d'expliquer un effet observé (problème exprimé en terme d'écart par un indicateur de non- conformité ou de dysfonctionnement)

Donner de ce classement une représentation claire que tout les membres du groupe voient de la même manière

b) Déroulement :

1- Effectuer en premier lieu un brainstorming de recherche des causes

2-Définir quelques (3 à 6) grandes familles de causes et leurs contenu

Par ex : - les 5 M :

Main d'œuvre (compétence, formation, communication, comportement...)

Matériel (installation, machines...)

Matières (energie, information, matières premières ...)

Milieu (température, bruit, éclairage, propreté, ambiance...)

3- Affecter chacune des causes retenues à une ou plusieurs familles, créer des sous familles si une famille est importante par ex :

- dans la famille formation (formation initiale, formation professionnelle, formation au poste de travail...)

- dans la famille milieu, la sous famille Ambiance (chaleur, éclairage, bruit...)

4- Construire le digramme (voir exemple ci après)

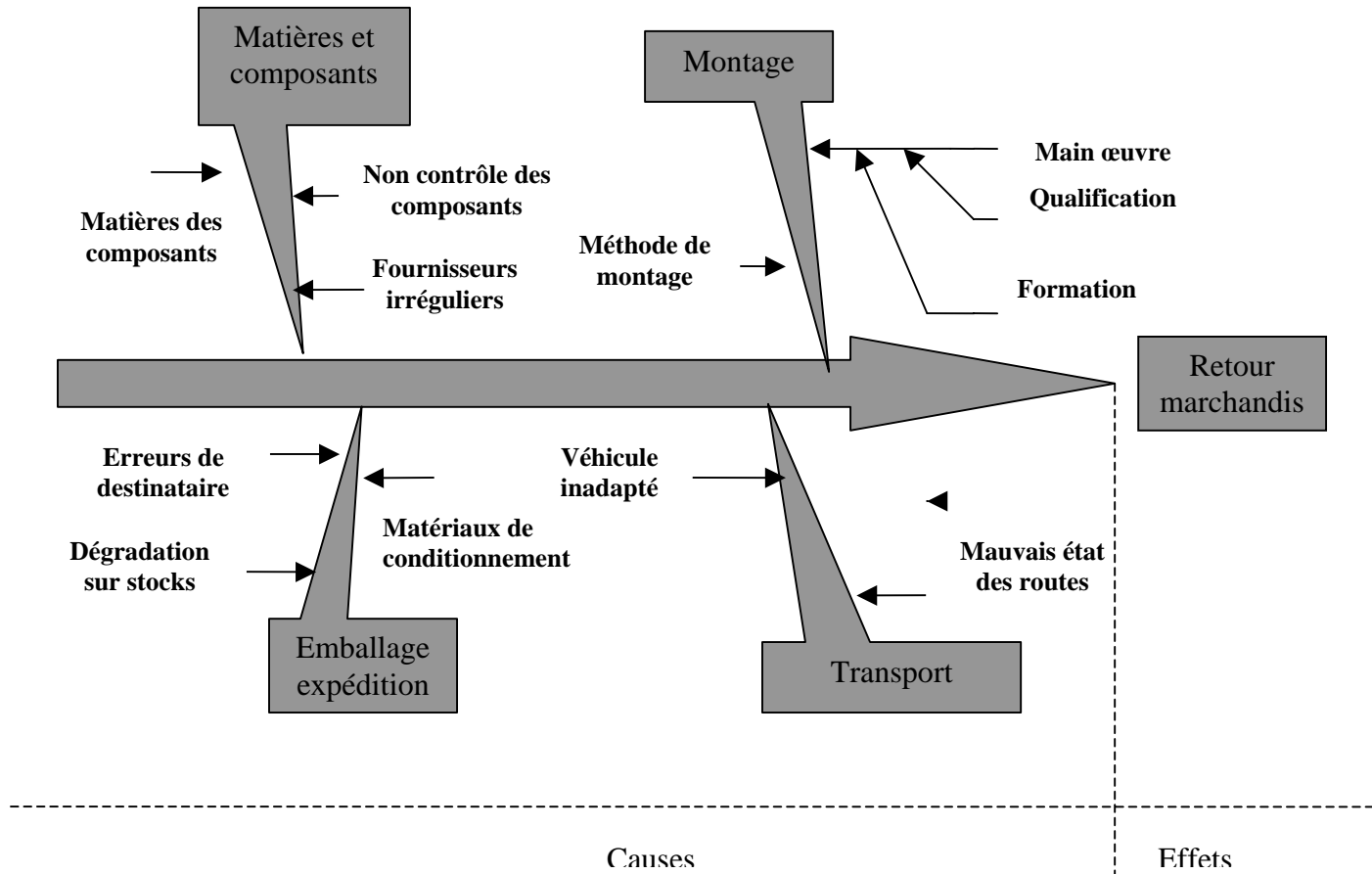
- Tracer une flèche horizontale en direction d'un bloc qui représente l'effet.

- Tracer une flèche inclinée par famille

- Sur chaque branche, représenter par des branchettes les sous familles et les causes.

Exemple de digramme de d'Ishikawa

Exemple de diagramme d'ISHIKAWA



C : QQQCP

BUT : Cerner le plus complètement possible, un problème, une cause, une solution, une situation, une idée.

Déroulement

Formuler la situation à analyser sous la forme d'une question

Décrire la situation en répondant de manière systématique et complète aux questions suivantes :

De quoi s'agit il, de quel(s) objet(s), de quelle(s) action(s), phase(s), opération(s)

Qui est concerné par la situation (services, clients, fournisseurs, personnes...)

Quoi Qu'observe-on

Ou Dans quels processus peut-on identifier les éléments de la situation

Quand A quel moment Quelle durée Quelle fréquence Depuis quand

Comment se manifeste cette situation Quelles sont les traductions concrètes (matériel, manière, modalité,...)

Pourquoi réaliser telle action, respecter telle procédure

Et pour chaque question, répondre à la question Comment Ace niveau il s'agit de bien choisir la ou les unités de mesure par exemple, les coûts de non- conformités, le nombre de dysfonctionnement...)

<i>Résumé de théorie et Guide de travaux pratiques</i>	<i>Assurer la qualité du service à la clientèle</i>
--	---

D- Le diagramme de Pareto

Définition : Graphique à colonnes positionnées par grandeur décroissante.

But : Déterminer l'importance relative de problèmes (causes, option..) pour les classer par ordre décroissant d'importance.

Etablir le digramme en colonnes représentatif de ce classement pour faire apparaître clairement et identifier le problème sur lequel va en priorité porter l'effet

Déroulement :

Etablir la liste des problèmes ex les différents types de défauts

Valoriser quantifier l'importance de chacun d'eux ex : le nombre de défauts trouvés dans chacun des types

Faire la somme des valeurs trouvées et calculer pour chacune d'elle sa part en % dans la somme obtenue.

Classer par valeur décroissante les % obtenus et les représenter graphiquement par un diagramme en colonnes

Tracer le graphique des valeurs cumulées

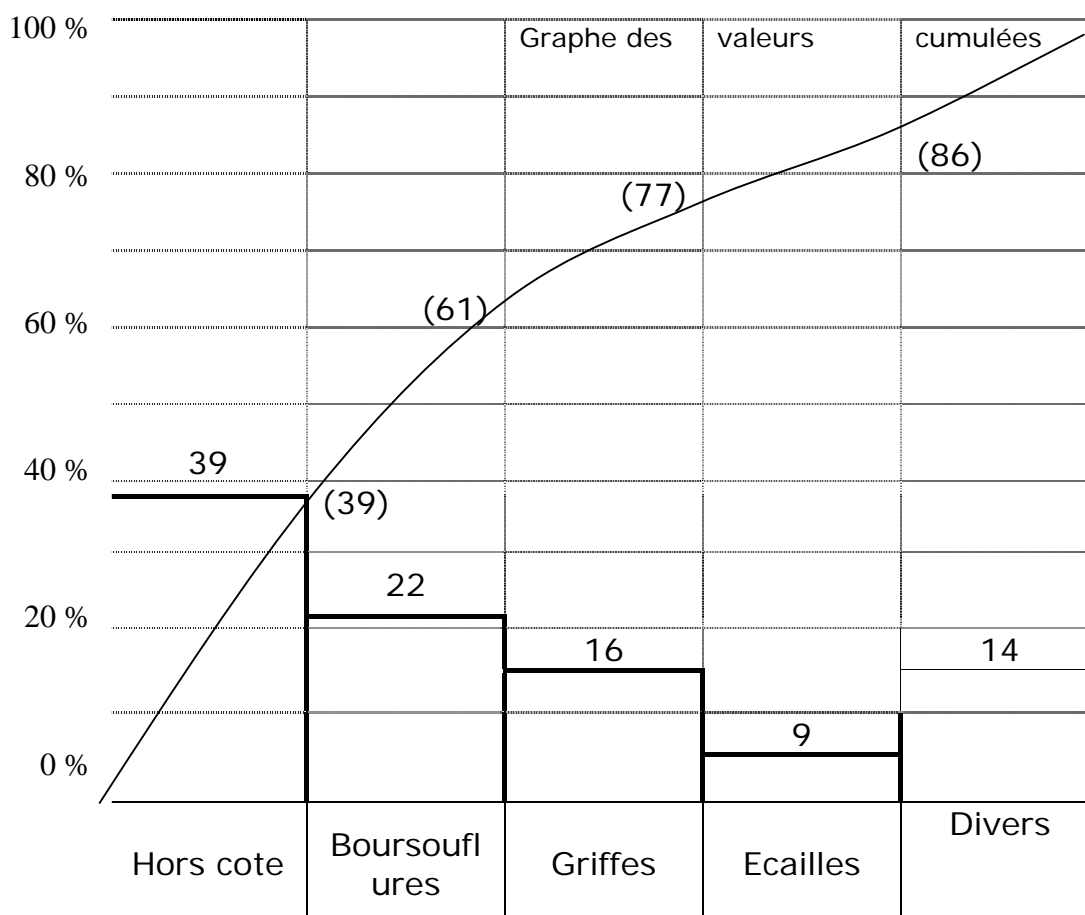
Bien caractériser le diagramme (quand, où, pourquoi.)

Exemple de diagramme de Pareto :

Analyse quantitative des défauts de fabrication de visiophoniques

Nature défaut	Nombre	%	Rang
Griffes	59	16	3
Hors cotes	145	39	1
Ecailles	32	9	4
Boursouflures	83	22	2
Divers	54	14	5
Total	373	100	

Tracé du diagramme



E -La matrice de compatibilité

But : Faciliter la décision de sélection d’un problème, d’une solution, ou d’une action à mettre en œuvre grâce à des critères de choix.

Déroulement :

- 1- Etablir la liste des critères et les définir (coûts de non-conformité, urgence à résoudre le problème, le niveau d’insatisfaction généré, la forte fréquence d’occurrence, la non sécurité générée)
- 2- Lister les problèmes, solutions ou actions à comparer.
- 3- Etablir un tableau à double entrée :

SOLUTIONS	Critères			
	C1	C2	C3	C4
S1	+	=	=	?
S2	+	+	?	-

S3	+	?	-	=
----	---	---	---	---

<i>OFPPT/DRIF</i>	53
--------------------------	-----------

<i>Résumé de théorie et Guide de travaux pratiques</i>	<i>Assurer la qualité du service à la clientèle</i>
--	---

- 4- Dans chaque case indiquer :
- + En cas de compatibilité avec le critère.
 - en cas d'incompatibilité
 - ? S'il n'y a pas possible d'en décider.
 - = En cas d'indépendance

<i>OFPPT/DRIF</i>	54
--------------------------	-----------

ANNEXE 2

FONCTIONNEMENT DES GROUPES DE TRAITEMENT DE PROBLEMES

La démarche qualité est une démarche participative qui mobilise tout le personnel par la promotion du travail en groupe, la maîtrise et la mise en pratique de méthodes de travail rigoureuses. Le travail en équipes dégage de meilleurs résultats du fait de la synergie du groupe et qui procure une plus grande satisfaction pour les membres de l'équipe.

On distingue deux types de groupes de traitement des problèmes :

1- Les groupes d'amélioration de la qualité (G A Q)

Les GAQ sont créés pour traiter des problèmes relevant de plusieurs services ou fonctions et sont généralement composés de personnes du management et de l'encadrement de l'entreprise.

Ils ont pour objectifs d'améliorer le fonctionnement de l'organisation en se réunissant pendant le traitement d'un projet et en utilisant une méthode de traitement de problème

2 - Les cercles de qualité (CQ)

Les CQ traitent des problèmes à l'intérieur d'un service, d'un atelier... et constitue l'une des formes les plus tangibles du management par la qualité et leur nombre est un indicateur important. Ils ont pour objectifs d'améliorer la réalisation du travail quotidien (sur le processus à l'intérieur de l'unité) sur la base d'une réunion permanente au moins une fois par semaine

Pour que la conduite de réunion de groupe de traitement de problème soit efficace, il faut :

➡ Une bonne préparation :

- Définir l'objet de la réunion
- Arrêter l'ordre du jour
- Clarifier le rôle des participants (animateur, rapporteur, travaux et documents à préparer
- Prévoir l'organisation matérielle (salles, rétroprojecteurs...)
- Convoquer les participants

➡ Une bonne animation :

- Accueillir les participants
- Rappeler l'objectif et les rôles des participants
- Respecter l'ordre du jour et gérer le temps de prise de paroles
- Soumettre aux participants une méthodologie de travail
- Enregistrer et synthétiser les idées produites
- Développer une capacité d'écoute, favoriser l'expression de chacun, ne pas imposer ses idées, ne pas hésiter à relancer le débat en cas de déviations
- Conclure
- Arrêter la date de la réunion suivante et de la diffusion du procès verbal de réunion
- Evaluer la qualité de la réunion

➡ Un suivi rigoureux

- rédaction d'un procès verbal concis, clair et fidèle
- diffusion du procès verbal en direction du destinataire

- veiller au suivi des actions décidées
- voir comment améliorer la prochaine réunion

ANNEXE 3

Maîtrise de la qualité

Faire de la qualité suppose la connaissance des termes suivants :

- **Accréditation** : reconnaissance de compétence par des pairs c'est à dire des gens de métier Ex : le ministère de l'industrie du commerce et de l'artisanat est habilité à accréditer les laboratoires.
- **Audit** : examen méthodologique et indépendant en vu de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions pré-établies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs.
- **Assurance qualité** : ensemble des activités pré-établies et systématiques mise en œuvre dans le cadre du système qualité et de montrer en tant que de besoin pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité.
- **Benchmarking** : Démarche consistant à se comparer aux meilleurs concurrents et à s'aligner sur leurs pratiques pour permettre à l'entreprise d'être de classe mondiale.
- **Besoin** : « Nécessité ou désir éprouvé par un utilisateur »
- **Cercle de qualité** : « Petit groupe (5à10) d'ouvriers ou d'employés volontaires du même atelier ou du même bureau, qui se réunissent périodiquement (1ou 2 heures par semaine ou tout les 15 jours) sous la direction de leur responsable hiérarchique pour examiner comment faire progresser ce qu'ils font, la qualité de leur production, de leurs outils, de leurs procédures, de leur environnement de travail, pour proposer des voies d'amélioration, mettre en œuvre les solutions et en contrôler les résultats. »
- **Certification** : « Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite, qu'un produit, un processus, un service ou un système qualité est conforme aux exigences spécifiées. »

- **Client** : Destinataire d'un produit ou d'un service, qui exprime des besoins, des demandes, des désirs auxquels il convient d'apporter des réponses et des solutions attrayantes en vue de le séduire, le convaincre et le fidéliser.
- **Client interne** : A côté de la relation client- fournisseur externe, on retrouve une chaîne de relations client- fournisseurs internes tout au long de chaque processus mis en œuvre dans l'entreprise pour satisfaire les besoins du marché. Le client interne est la suite immédiate dans tout processus, c'est celui ci qui reçoit un élément matériel ou immatériel dont il a besoin pour accomplir sa mission (matière première, document, ordre...)
- **Conformité** : Réponse parfaite aux spécifications du client interne ou externe.
- **Contrôle** : « Action de mesurer, examiner, essayer, passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'un produit, processus au service et de comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de vérifier leur conformité. »
- **Coût d'obtention de la qualité** : Dépenses engagées pour garantir la satisfaction des clients. Ce sont les coûts des défaillances interne et externe, les coûts de la mesure de la qualité et les coûts de prévention. Le COQ est un indicateur indispensable pour évaluer les enjeux de la qualité et pour mesurer les progrès d'année en année.
- **Diagnostic qualité** : Démarche qui consiste à examiner méthodiquement les pratiques et les moyens mis en œuvre pour maîtriser la qualité des produits et des services.
- **Ecoute du client** : C'est le moyen infaillible de déceler les problèmes divers qui entravent le fonctionnement de l'entreprise.
- **Education à la qualité** : Si l'éducation consiste à faire évoluer les comportements, le défi en matière de qualité est de développer chez l'ensemble du personnel un comportement basé sur le souci permanent de conformité aux exigences et d'amélioration continue.
- **Entité** : Ce peut être une activité, un processus, un produit, un organisme, une personne.

- **Equipe** : Association de 3 personnes au moins qui participent à un projet commun et qui coordonnent leurs efforts pour la recherche, la définition et la poursuite d'un but commun.
- **Essai** : « Opération technique qui consiste à déterminer ou à vérifier une ou plusieurs caractéristiques d'un produit, processus ou service selon un mode opératoire spécifié. »
- **Excellence** : « Valeurs de caractéristiques mesurables d'un produit ou d'une prestation négociées entre un client et un fournisseur et mutuellement agréées par eux. »
- **Gaspillage** : Tout emploi de ressources sans aucune valeur ajoutée, sans contre- partie pour le client.
- **Groupe de travail** : Outre le travail de chacun, une politique qualité vise à favoriser toutes les synergies possibles en associant pour une activité donnée des personnes dont les compétences sont complémentaires de par leur nature ou de par leur niveau. Les formes de groupes de travail les plus répandues sont les cercles de qualité (CQ) et le groupe d'amélioration de qualité (GAQ).
- **Groupe d'amélioration de la qualité** : Les groupes d'amélioration de la qualité ont pour mission d'améliorer la qualité d'abord et de susciter la participation ensuite, ils traitent donc des problèmes interservices ou transversaux. Ils sont généralement constitués de cadres, contrairement aux cercles de qualité qui proviennent de la base. Leur durée de vie correspond à la durée de vie du problème étudié par opposition aux cercles de qualité dont la durée de vie est permanente.
- **Indicateur de qualité** : Outil associé à un processus et permettant de l'observer, de le contrôler et de renseigner immédiatement les opérateurs concernés sur toute défaillance. Ce contrôle est permis par la mesure de l'écart entre la réalité et une spécification ou une norme de fonctionnement.

ISO : International Standardisation Organisation (Organisation Internationale de Normalisation.)

- **Leadership** : « Est leader à un moment donné celui dont l'action quelle qu'elle soit affecte le groupe. »

- **Management** : Mode de groupement des hommes dans l'entreprise afin de faire évoluer progressivement leurs comportements.
- **Management de la qualité** : « Ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans la cadre du système qualité. »
- **Manuel qualité** : « Document énonçant la politique qualité de l'entreprise et décrivant les dispositions générales prises pour obtenir la qualité de ses produits ou services. »
- **Mesure** : La mesure consiste à déterminer des indicateurs de non- qualité qui vont aider à définir des indicateurs de performances simples, réalistes, clairs de nature à favoriser la prise de conscience du personnel.
- **Méthode de traitement de problème** : Méthodologie qui consiste à respecter certaines étapes pour résoudre un problème : identification et définition du problème, analyse du problème, recherche des causes exactes des problèmes, recherches des solutions possibles, évaluation et sélection de la solution, mise en œuvre de la solution retenue.
Cette démarche est possible grâce à certaines techniques telles que le brainstorming, le diagramme d'ISHIKAWA, le diagramme de PARETO...
- **Métrologie** : C'est l'étude des mesures et des techniques qui en assurent l'exactitude et la fidélité. Elle fournit aux utilisateurs les références nécessaires pour leurs mesures et une estimation objective de la qualité de ses références et des moyens à mettre en œuvre pour les utiliser.
- **Mobilisation** : La mobilisation vise à susciter l'engagement de tous les hommes et les femmes de l'entreprise .L a mobilisation des ressources humaine suppose la responsabilisation et la motivation de chacun, le développement de l'initiative et de la participation, la stimulation du travail en groupe.
- **Non -Conformité** : « Non satisfaction aux exigences spécifiées »

- **Non – qualité** : « écart constaté entre la qualité visée et la qualité obtenue. Cet écart peut être évalué plus ou moins complètement en termes économiques (il est mesuré par rapport aux besoins réels des clients). »
- **Norme** : « Une norme définit le processus capable de produire le résultat attendu de façon totalement fiable, avec la moindre consommation de ressources possibles, à un stade donné d'une évolution de progrès ».
- **PDCA (Plan, Do, Check, Act)** : encore appelé « roue de W.E.Deming », ce système consiste à planifier une action, la réaliser, l'analyser et en vérifier les résultats pour agir en conséquence.
- **Politique qualité** : il s'agit des orientations et des objectifs généraux qualité d'une entreprise telles qu'ils sont exprimés formellement par la direction générale.
- **Plan de contrôle** : « Document décrivant les dispositions mises en œuvre pour effectuer le contrôle du produit ou du service considéré. »
- **Plan qualité** : « Document énonçant les modes opératoires, les ressources et la séquence des activités liées à la qualité se rapportant à un produit, à un service, à un contrat, ou à un projet particulier. »
- **Prévention** : « Consiste, dès le stade de la conception, à déceler les causes possibles d'un dysfonctionnement ou d'une défaillance et à en éviter l'apparition ou à en neutraliser les effets ». La prévention vise aussi à éradiquer les causes d'une non –conformité ou d'un dysfonctionnement pour en éviter le renouvellement.
- **Procédure** : « Ensemble de règles qui doivent être observées pour la bonne marche du processus.»
- **Processus** : « Enchaînement d'actions et d'événements successifs aboutissant à un résultat déterminé. Un processus exploite des entrées (informations, matières, produits en cours d'évolution) qu'il transforme et transmet en sortie à un processus aval ou à un client final.»
- **Produit** : « Ce qui est (ou sera) fourni à un utilisateur pour répondre à son besoin. Le produit peut être ici un matériel, un service ou toute combinaison des deux, un processus industriel ou administratif.»

- **Progrès** : Dans la démarche de la qualité totale, l'erreur est une opportunité de progrès qui entraîne chacun des entreprises à améliorer constamment la valeur des produits et des services, et à réduire inlassablement les coûts de production. La démarche de progrès continu constitue un puissant levier de mobilisation des capacités créatrices de chaque membre de l'entreprise.
- **Outils de qualité** : Il s'agit :
 - o Des 7 outils de base (tableau de relevés de données, diagramme de Pareto, diagramme d'Ishikawa, histogrammes, diagramme de corrélation, cartes de contrôle, graphiques) ;
 - o Des 7 nouveaux outils de management de la qualité (diagramme de relations, diagrammes d'affinités, diagramme en arbre, matrice d'analyse, analyse factorielle des données, programmation graphique des processus de décision, diagrammes en flèche) ;
 - o Des démarches de management (juste à temps, total productive maintenance, quality function deployment et cost function deployment, benchmarking)
- **Qualité** : « Consiste à fournir à un client des prestations qu'il attend avec une fiabilité suffisante, à un prix compétitif, au moment voulu et suivant les modalités qui lui conviennent. »
- **Qualité totale** : « Pratique du management pour concevoir, élaborer et proposer aux clients, de manière toujours plus économique, des produits de valeur sans cesse croissante. »
- **Relation client fournisseur** : « Relation de partenaires entre le producteur un objet ou d'une prestation et son utilisateur. »
- **Service** : « Activités d'un fournisseur en interface avec un client et résultat de toutes les activités pour répondre aux besoins d'un client. »
- **Service associé** : « Ensemble des prestations non obligatoires capables de susciter des liens privilégiés avec le client et de favoriser sa fidélisation. »
- **Spécification** : « Document qui prescrit les exigences auxquelles l'entité doit se conformer. »

- **Responsabilisation** : Consiste à impliquer tous les membres de l'entreprise. Tous sont clients et fournisseurs à l'intérieur de l'entreprise. La responsabilisation suppose une politique de confiance dans les subordonnées, un management participatif, une politique d'information et de communication ainsi que des pratiques de formation et de développement de l'être humain.
- **Système qualité** : « Ensemble de la structure organisationnelle, de responsabilités, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en œuvre la management de la qualité
- **Zéro défaut** : « Conformité aux exigences, c'est à dire respect rigoureux des exigences convenues avec le client. Le zéro défaut n'est pas pour autant synonyme de perfection absolue ».
- **Revue de direction** : la direction doit revoir à intervalles planifiés le système de management et de qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace.

Evaluation du module

Objectif de situation

Phase 1 : Sensibilisation à la qualité

Question de cours permettant de vérifier les acquis du stagiaire se rapportant aux éléments suivants :

- Principes de qualité dans le processus de mise en marché d'un produit, de la fabrication jusqu'à la distribution
- Application des principes de qualité dans une entreprise : champs d'action, démarche qualité, objectif de la qualité, enjeu de la qualité, normalisation, certification...
- Attitudes et comportements favorables à l'atteinte de la qualité dans le service à la clientèle : qualité du service, enjeux de la qualité de service, attitudes et comportements
- Effets de l'approche qualité : mesure de la satisfaction du client, non qualité, réparation d'un problème de qualité, effets de la qualité...
-

Phase 2 : Observation et participation au regard de l'approche qualité :

Sur la base du stage effectué dans une ou des entreprises présélectionnées, le stagiaire analyse le degrés de qualité atteint dans cette entreprise et propose des améliorations :

- Cas où l'entreprise adopte un système de qualité :
 - Donner des exemples concrets de qualité
 - Réfléchir sur les améliorations pouvant être rapportées pour augmenter la qualité
 - Comparer ses attitudes et ses comportements avec les attitudes et les comportements liés à la qualité
- Cas où l'entreprise n'adoptant pas de système de qualité
 - Donner des exemples de non qualité
 - Comparer ses attitudes et ses comportements avec les attitudes et les comportements liés à la qualité

Phase 3 : Evaluation de sa capacité à évoluer dans un environnement visant la qualité dans le service à la clientèle :

A travers la rédaction d'un rapport : le stagiaire :

- Réfléchit à sa capacité d'adopter une attitude compatible avec la gestion de la qualité dans le service à la clientèle
- Détermine des objectifs et des moyens qui permettraient d'améliorer son rondement personnel en faveur de l'atteinte des objectifs de la qualité de l'entreprise.

Bibliographie

- Réussir la qualité : Rachid BelKehla
- Documents recueillis de certains séminaires sur la qualité
- Espace qualité : bulletin d'informations sur la normalisation, la qualité et les activités (ministère de l'industrie, du commerce et des télécommunications, département du commerce et de l'industrie) (Adresse internet : <http://www.Mciet-gou.ma/SNIMA>)
- Guide de la qualité : délégation du commerce et de l'industrie (de Fès)
- Documents recueillis d'une société à Fès en cours d'élaboration du système management qualité (Exigences : NM ISO 9001 Version 2000)
- Documents retirés de l'Internet